

سلسلة العلاقات الإنسانية (٦)

۱۰۰  
 من المراسم القاموس  
 ۱۰۰  
 ۱۰۰

تقويم الأسلوب الديمقراطي في المؤسسات

ترجمة  
عبد ميخائيل زوز  
مراجعة وتقديم  
الدكتور عبد الحميد مرسى

إشراف  
الدكتور محمد عمار الدين اسماعيل ، الدكتور عبد الحميد مرسى





سلسلة العلاقات الإنسانية  
(إشراف)  
الدكتور محمد عماد الدين اسماعيل  
والدكتور سعيد عبد الحميد مرسي  
(٦)

تقديم الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة - نيويورك

الطبعة الأولى : مارس سنة ١٩٦٣

الطبعة الثانية : أغسطس سنة ١٩٧٦

# تقويم الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات

تحرير  
جمعية تعليم الكبار الأمريكية

ترجمة

مراجعة وتقديم

عبد هـ سيخايل رزق

الدكتور سيد عبد الحميد مرسي

أستاذ علم النفس بكلية المعلمين

الأستاذ المساعد بجامعة الملك عبد العزيز بجدة



المكتبة الوطنية لوزارة التعليم

١٩٧٦

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين  
للطباعة والنشر بشراء حق الترجمة من صاحب هذا الحق .

**This is an authorized translation of STREAMLINING PARLIAMENTARY PROCEDURE, Leadership Pamphlet number 15, prepared and published by the Adult Education Association of the U.S.A., Chicago, Illinois. Copyright © 1960 Adult Education Association of the U.S.A.**

## محتويات الكتاب

صفحة

٧	تقديم بقلم الدكتور سيد عبد الحميد مرسى
١٣	مقدمة
	أفصح الطريق ... المستر روبرت
١٥	بقلم مالكوم نوثر
	الجنرال روبرت يخبب
٣٠	بقلم روبرت انجلش
	مزايا استخدام الأسلوب الديمقراطي ومساوئه
٣٥	بقلم جوزيف أوبريان
	رئيس الجلسة يملأ الكلمة
٥٨	بقلم وليم قراس
	دور رئيس الجلسة
٦٦	بقلم جيفري أور
	القانون والأسلوب الديمقراطي
٧٣	بقلم بول ماسون
	وضع الأسلوب الديمقراطي موضع التنفيذ
٨٣	بقلم أليس سترجيس





# تقديم

بقلم

الدكتور سيد عبد الحميد مرسى

الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب لصالح الشعب، وليست الديمقراطية في حقيقتها إلا تأكيداً لسيادة الشعب بمجموعه، ووضعها لاسلطة كلها في يده من أجل تحقيق أهدافه. ولا يمكن أن تتحقق الديمقراطية في ظل سيطرة طبقة بذاتها من بين طبقات المجتمع، ولانستقيم الديمقراطية إلا بإسقاط كل فرصة لدكتاتورية أية طبقة من الطبقات.

ولقد اقتضى فهمنا للديمقراطية السليمة أن نقرر أنه لا بد من أن تتأكد باستمرار سلطة المجالس الشعبية المعبرة عن إرادة الشعب على الأجهزة التنفيذية والإدارية، وذلك حتى تمنعها من الانحراف وتباعد بينها وبين محاولة أن تجعل من نفسها بيروقراطية يمكنها أن تعطل تقدم المجتمع ونموه وتمثل القيادة الجماعية الشعبية - على جميع مستوياتها - ضماناً ثانياً لدعم الديمقراطية السليمة: فهي - إذ تعصم من الانحرافات الفردية، تؤكد الفاعل الديمقراطي بحكم قيامها على المناقشة وتبادل الرأي والمشورة.

إن الحرية أساس جوهري وضروري لكل بناء ديمقراطي . إن حرية الرأي ضرورية لممارسة الديمقراطية ، وهنا تصدر حرية النقد . وتحتاج الحرية في ممارستها إلى وعي الشعب وإيجابيته ، وحرصه على حرية ، واستعداده لتحمل مسؤوليته كاملة في ممارسة هذه الحرية ، وفي الدفاع عنها ، وفي الارتفاع بها إلى المستوى الذي يجعلها أداة بناء ودفع لعجلة التطور نحو التقدم .

وتتميز الفلسفة الديمقراطية في الاهتمام بحقوق كل فرد من أفراد الجماعة والمجتمع وشئونه واحتياجاته ، والاعتراف بأهمية هذا الفرد لبناء المجتمع ، والثقة بقدرة الجماعة على الوصول إلى قرارات حاسمة . وتضع هذه الفلسفة الديمقراطية الناس فوق الماديات . وعند تطبيق هذه الفلسفة على تعليم الكبار ، فإنها تعني أن تخطط البرامج على أساس الاحتياجات الفعلية للدارسين وميولهم ، وأن يقرر سياسة هذه البرامج ممثلون للجماعات التي يعينها الأمر ، وأن جميع الأعضاء يتعاونون في سبيل تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف الجماعة .

في كل منظمة ديمقراطية تتوافر روح الحرية ، والتعاون وعمل الفريق ، والاستعداد لتقبل مسؤولية العمل والتطوع لخدمة الجماعة ، بدلا من التسلط أو الجحود أو التحكم في شئون أفراد الجماعة . والأسلوب الديمقراطي مادة أساسية لا غنى عنها ، ليس في إعداد القادة فحسب ، ولكن في تربية المواطن وإعداده أيضا .

ولقد أصبحت المشكلات العالمية والمحلية تعالج في مؤتمرات دولية وإقليمية ومحلية .. ولا يكاد يمر يوم دون أن تطالعنا الصحف بأنباء اجتماعات الأمم المتحدة، ومؤتمر الدول الآسيوية الأفريقية ، ومؤتمر دول أفريقيا ، واجتماعات جامعة الدول العربية ، واجتماعات الاتحاد الاشتراكي للعربي ، واجتماعات المؤتمر الوطني للقوى الشعبية ، ومجالس المحافظات والمدن وما إليها .. وتسود هذه الاجتماعات والمؤتمرات الروح الديمقراطية وحرية الرأي ، وتدار بأسلوب ديمقراطي متعارف عليه يسمح للأعضاء بإبداء الرأي وتبادل وجهات النظر ، والمناقشة وتقديم المقترحات ، والتصويت على الآراء ، إلى غير ذلك من الإجراءات .

وقد فطنت جمعية تعليم الكبار الأمريكية إلى أهمية الأسلوب الديمقراطي في المؤتمرات ، فقدمت لنا هذا الكتاب الذي يبرز المبادئ التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي ، ويوضح الفرق بين هذه المبادئ والشكليات التي يؤدي التمسك بالحامد بها إلى تجميد الأسلوب الديمقراطي وإضعاف فاعليته ، كما يقدم أمثلة حية للمبادئ والشكليات .

وقد جاءت مقدمة الكتاب في شكل خطابات متباعدة ما بين المحرر الذي يؤمن بأهمية استخدام الأسلوب الديمقراطي والجنرال روبرت الذي يؤمن بالشكليات الحاملة والذي وضع كتاباً عن قواعد النظام . وتنازل الخطاب الأول أهمية النظام التي لا ينكرها أحد ، إلا أن وسائل سلوك الجماعات طغت

على الأساليب الجامدة التي كانت متبعة من قبل ، والتي كانت تتمشى مع روح العصر في الأيام الخوالي وفي العصر السابق .  
وضرب أمثلة لما يحدث في هذه الاجتماعات الشكلية حيث يمضي الوقت ويضيع في غمرة الإجراءات والشكليات التي لا طائل تحتها ، كما أن الجماعة ملزمة بأن تقصر تفكيرها على حل واحد معين للمشكلة دون أن يتاح لها النظر في الحلول الأخرى الممكنة ، مما يجمد المناقشة في مرحلة مبكرة .  
كما أوضح الخطاب خطوات التفكير السليم التي تلخص في :  
تحديد المشكلة ، والكشف عن العوامل التي تنطوي عليها المشكلة ، وجمع المعلومات عن المشكلة والحلول المتيسرة ، واستطلاع الحلول المختلفة ، واختبار هذه الحلول بمحركات من الخبرات ، واتخاذ قرار ، وتقييم النتائج . ثم جاء الرد على هذا الخطاب مؤكداً أهمية سير الأمور في جو من المودة والصدقة ، وإن كان يؤكد أن المقصود بالشكليات هو مراعاة أساليب العمل المتفق عليها ، وفي ذات الوقت يوافق على أنه ينبغي ألا تكون الاجتماعات مسرفة في الشكلية .  
ويعالج الفصل الأول من الكتاب مزايا استخدام الأسلوب الديمقراطي فيشير إلى أن الديمقراطية تسير جنباً إلى جنب مع الأسلوب الديمقراطي ، ثم أبرز الخطايا السبع الرئيسية ، وهي : محاولة استخدام الأسلوب الديمقراطي في غير موضعه ، واستخدام أسلوب مبالغ في شكليته ، واستخدام وسائل شكلية للبت في مسائل بسيطة : وإدارة اللجنة وكأنها اجتماع



مصغر، وحرمان المجلس من المناقشة غير الشكلية وعدم الإعداد للاجتماع ، والفشل في مراعاة المقتضيات القانونية في إدارة الاجتماعات . ثم ينتقل بعد هذا إلى الفضائل السبع ، وهي :  
تقبل روح التقليد الديمقراطي ، والتحديد الأمين للنوايا ،  
والتمسك بالمناقشة العادية ، وحماية حقوق الأقلية ، وحماية  
حقوق الأغلبية ، وإتمام المناقشة في إطار من العلاقات الإنسانية ،  
واستخدام الذوق السليم .

وفي الفصولين التاليين يتحدث عن الدور الذي يقوم  
به رئيس الجلسة . فيتناول سلطة الرئيس الذي يمارس عمله  
في إدارة المناقشة والتصويت على المقترحات ، مع ذكر حالات  
للتوضيح . وتناول الصفات التي يجب توافرها في رئيس الجلسة ،  
وأهمها : علاقاته مع الجماعة ، ومدى علمه بالأسلوب  
الديمقراطي ، وصفاته الشخصية .. وتعرض للعمل الذي يقوم  
به ويتلخص في تخطيط اجتماع المجلس ، وإدارة الاجتماع ،  
ثم تقويم الاجتماع .

ويعالج الفصل الرابع القانون والأسلوب الديمقراطي ،  
وضرب أمثلة لما يحدث في بعض الولايات الأمريكية ، ويتألف  
القانون الديمقراطي من مجموعة من القواعد والمبادئ التي  
تطبقها المحاكم للبت في الخصومات بين الأفراد والجماعات .  
وهناك بعض مبادئ أساسية في القانون الديمقراطي تتلخص  
في الآتي : وجود العدد القانوني ، واتخاذ القرار بتصويت  
صحيح ، وأن تكون الدعوة إلى الاجتماع قانونية ، ومراعاة  
العدالة في اتخاذ القرارات .



أما الفصل الأخير فيختص بوضع الأساوب الديمقراطية موضع التنفيذ . ويتم إنجاز الأعمال في ثلاث خطوات هي : عرض الرأى ، والنظر فى الرأى ، والبت فى الرأى . ثم ذكر أهمية مناقشة الآراء ، وأن لكل عضو الحق فى المناقشة . وتم الموافقة على الرأى بحكم الأغلبية ، فقرار الأغلبية يمثل القانون الأساسى لكل مجتمع يقوم على المساواة فى الحقوق .

وقد روعى فى الترجمة ألا يتناولها التعديل حتى يمكن الاستفادة منها كدراسة مقارنة لما يحدث فى المجتمعات الأخرى . وجاءت الترجمة أمينة سلسلة لم تغفل شيئاً . والمترجم الأستاذ عبده ميخائيل - أستاذ علم النفس بكلية المعلمين - له من الخبرة الشئ الكثير ، فى مجال التربية والتعليم ، وفى التأليف والترجمة ، وفى إعداد المعلمين فى حلقات الدراسة والمناقشة .

وإن تقدم الوعى القومى وما يصحبه من انتشار للروح الديمقراطية فى أرجاء الوطن العربى ، يجعل الحاجة ماسة إلى مثل هذا المرجع للقارىء العربى . وإن المؤتمر الوطنى للقوى الشعبية وما انبثق عنه من ميثاق العمل الوطنى ، ومن تحقيق للديمقراطية فى صورة المجالس الشعبية فى مختلف المستويات ، إنما يجعل مضمون هذا الكتاب ثقافة أساسية للتوعية القومية فى مجالات العمل القومى .

## مقدمة

هنالك سؤال جدير بأن يوجه ، ألا وهو : « ما علاقة الأسلوب الديمقراطي بتعليم الكبار ؟ » أما أن هنالك علاقة ما بين الأمرين فذلك ما توحي به الحقيقة ، وهى أن المدير التنفيذي لرابطة تعليم الكبار قد وجه تحديا قويا إلى الديمقراطيين ، وذلك فى العدد الثانى من " قيادة الكبار " فى يونية ١٩٥٢ . وهذا التحدى : « افسح الطريق ، مستر روبرت » هو المقال الافتتاحى فى هذا الكتاب .

فى هذا المقال ينبه مستر نولز الأذهان إلى أن التفسير الغارق فى جموده لقواعد النظام إنما يعرقل الحل الموفق للمشكلات ، ومن ثم يقلل من القيمة التربوية للمخبرة الحية عن التنظيم .

ولقد قبل الديمقراطيون قفاز التحدى ، وكان ذلك أول الأمر فى صورة خطابات إلى المحرر أعد أحدها بقلم المستر انجلش ، وقد أعدنا نشره فى هذا الكتاب ، بمثابة مثال عظيم للدلالة ، ثم كان بعد ذلك فى صورة سلسلة من المقالات التى ظهرت فى عدد ديسمبر ١٩٥٦ من " قيادة الكبار " . ولقد تم إعداد هذه المقالات بالتعاون مع « رابطة

الخطابة في أمريكا » ، وذلك في محاربة الملامة التقاليد  
الخاصة بالأساليب الديمقراطية بما يتمشى مع النتائج التي  
تمخضت عنها البحوث الحديثة الخاصة بالسلوك الجماعي .  
و حين مثل المسترنولزهما إذا كان يشعر بأن الديمقراطيين  
قد قبلوا تحديه ؟ أجاب : « إنهم يتحولون إلى الوجهة  
الصحيحة ، ولكن لا يزال أمامهم الكثير حتى يبلغوها .  
ومن الواضح أن هذا الكتاب يمثل علامة هادية إلى  
الطريق أكثر مما يمثل نهاية الطريق .

ولمنا لنأمل أن يكون هذا الكتاب مصدر إلهام لمحاولات  
تجريبية واستكشافية إلى قادة التنظيمات الذين يرغبون في  
تطوير العملية التربوية ، وفي تحقيق اجتماعات أكثر  
نجاحا .

هذا خطاب مفتوح الى الراحل الجنرال هنرى  
روبرت ، مؤلف كتاب « قواعد روبرت  
للنظام » ، وفيه دراسة لأثر القانون  
الديمقراطى فى حياة الجماعات ، وذلك فى  
ضوء المعارف العلمية الحديثة ، وينصح  
للجنرال ..

## أفسح الطريق...مستر روبرت

[ لقد استوليت على الطريق كله لنفسك ، كما يقول  
المثل ، وذلك منذ اليوم الذى نشرت فيه عام ١٨٧٦ كتابك :  
« قواعد النظام » يا مستر روبرت . لقد صنعت - من نواح  
عدة - كثيراً من الخير بكتابك الصغير : لقد علّمت على  
جعل الاجتماعات منظمة - بطريقة ما - وهيأت للجماعات  
مرشداً مرجعاً يهتدون به ، على حين لم يكن فى مقدورهم  
أن يرسموا طرقاً أفضل يحلون بها مشكلاتهم الخاصة .

ولكننا فى السنوات القلائل الأخيرة قد تعلمنا الكثير مما  
لم يكن لك به علم ، عن وسائل سلوك الجماعات : لقد

سلط علم الاجتماع الأضواء على ما كنت تسميه اجتماع  
المدارلة ، فكشف عن الكيفية التي يفكر بها الناس على نحو  
أوضح ، ويسلكون على نحو أكثر فاعلية وذكاء إذا هم  
استعانوا بطرائق أخرى إلى جانب طرقك . ومن ثم فأنت  
لم تعد تملك الطريق كله لنفسك ، يامستر روبرت . فلتتج  
جانبا ، ولتفسح مكانا لأفكار اليوم .

والآن ، لانغضب أيها الجنرال ولا تتخذ لنفسك موقفا  
دفاعيا . إننا لن نشهر « قواعدك في وجهك » . بل إننا  
لنسلم بأنك قد أديت خدمة لعصرك وزمانك . والمشكلة  
تنحصر في أن زمانك قد ولى ، ولكنك مع ذلك لا تزال  
تثير فينا الاضطراب كشبح مزعج ، يسكن أندية وقاعات  
اجتماعاتنا . ولا تزال الجماعات عندنا ، الكبيرة ، والصغيرة ،  
تنصاع لك ، متشبثة تشبثا أعمى بكل قاعدة وردت في كتابك  
الصغير ، سواء أكانت ملائمة لأوضاعهم أم لم تكن كذلك .  
ومع ذلك فأنت لا تبرأ تماما من الوم على هذه الحالة التعسة .  
فأنت في مقدمة كتابك تقول بصريح العبارة : إن الأعداد  
الهائلة من الجمعيات - السياسية والأدبية والعلمية والخيرية  
والدينية - التي تنتشر في أرجاء البلاد ، رغم أنها غير  
تشريعية ، كلها تقوم على المدارلة ، ويدعى أن تعتمد على  
نظام ما في تصريف شئونها ، وعلى قواعد معينة تحكم  
إجراءاتها ، وهي تخضع بالضرورة للقانون الديمقراطي  
المألوف ما دام هذا القانون لا يتضارب مع لوائحها الخاصة بها .





أفسح الطريق للآخرين . . .

فأنت أنت إذن الذى غرست فى ذهن المسز جونز  
الفكرة الثائلة بأن حلقة الصداقة النسائية عندها ينبغى أن  
تعمل كزمرة من «البارونات» الإقطاعيين الجالسين فى  
القاعات الباردة لمجالس «اللوردات» . وبطريقة ما ، أيها  
الجنرال ، فوزرك أنه مامن اجتماع تقريباً فى أى ناد من أندية  
الرجال أو النساء ، أو فى أى اتحاد عمالى ، أو فى أى مجلس  
إدارة ، أو فى أية لجنة ، إلا وطفغ عليه الشكليات والرتابة  
بدرجة هائلة .

ولكننا سنخفف من حدة هذا الاتهام ، فنسلم بأن  
الوزير ليس كله وزيرك . فلذلك تقول بالفعل إن القانون  
الديمقراطى ينبغى أن يطبق فى الجمعيات «حين لا يتضارب  
مع لوائحها الخاصة بها» . وهذا يتضمن ، على الأقل ،  
أن كل جماعة يمكنها أن تضع لوائحها الخاصة . ومصدر  
العناء ، أيها الجنرال ، هو أن معظم الجمعيات ومعظم القادة  
لا يستطيعون أن يضعوا لوائحهم الخاصة بهم ، أو أنهم لم  
يقرأوا هذا الجزء من طباعة «البنت الصغير» فى كتابك .

ولعل الأمر كان يقتضيك أن تقدم إليهم مزيداً من العون  
حتى يضعوا من اللوائح والإجراءات الخاصة ما يتلاءم مع  
أوضاعهم : ولعلك تدرك مانعانيه ، يامستر روبرت ، حين  
نتحدث إليك عن اجتماع لجنة شاهدناه حديثاً . كانت اللجنة  
تتألف من ثلاثة رجال ، كانوا يعرفون بعضهم منذ الصبا  
لقد عملوا معاً ، ولعبوا الجولف معاً ، وتزاوروا فى البيوت

ولقد جمعهم الآن لجنة في هيئة اجتماعية ، وكان عليهم أن يعقدوا اجتماعا عاديا ليتخذوا قرارات تتعلق بالسياسة التنظيمية . دخلوا إلى حجرة الاجتماع يتبادلون التحية :

« أهلا ، آرت ! » ، « أهلا ، سام ! » ، « أهلا ، جون ؟ » ثم جنبوا مقاعدهم حول مائدة الاجتماع وجلسوا . وتكلم آرت رئيس الجلسة : « من فضلكم ستبدأ الجلسة » ( ص ٢٧٦ من كتابك يا جنرال ) (١) ، ثم رفع مطرقته ودق بها على المائدة : « فليفضل السكرتير بقراءة محضر الجلسة السابقة » ( ص ٢٦٢ ) :

وقال سام ، السكرتير : « أوه ، فلنترك ذلك المحضر لقد تم تصديره » .

وقال آرت في غلاظة : « أتراني أسمع اقتراحا ؟ » ( ص ٢٦ ) .

وعاد سام يقول : « سيادة الرئيس » ( ص ٢٧ ) : « مستر سميث ، الكلمة لك » ( ص ٢٧ ) .

« أقترح الاستغناء عن قراءة المحضر ، وأن نوافق عليه على النحو الذي تم تصديره عليه » ( ص ٣٣ ) . « هل من مؤيد للاقتراح ؟ » ( ص ٣٣ ) :

---

(١) صفحات المرجع تشير إلى كتاب :

Robert's Rules of Order Revised (Chicago : Scott, Foresman and Co., 1943).

قال جون بصوت مرتفع واضح : « سيادة الرئيس ،  
أنى أؤيد الاقتراح » (ص ٣٧) .

وفى صوت جهورى ورسمى قال آرت : « لقد تم  
تقديم الاقتراح ، وتم تأييده ، ومؤداه الاستغناء عن قراءة  
المحضر ، والموافقة عليه ، كما تم تصديره .

« هل أنتم مستعدون لأخذ الأصوات . » (ص ٣٨) .

قال جون : « فلنأخذ الأصوات . »

« الموافقون على الاقتراح يقولون : نعم » (ص

٤١) .

وقال سام وجون فى نغمة واحدة : « نعم . نعم » .

« المعارضون يقولون : لا » (ص ٤١) .

يسود الصمت :

ويعلن آرت : « الموافقون أغلبية . . وتم إقرار

الاقتراح » (ص ٤١) .

ومضت الجلسة على هذا النحو ، من تقاريرات اللجنة  
إلى الاقتراحات ، ومن تعديلات إلى أخرى ، ومن  
اقتراحات ممتازة إلى اقتراحات أساسية فرعية ، إلى اقتراح  
بالتأجيل . لقد قضوا ساعة كاملة فأنجزوا ما كان يوسمهم  
أن ينجزوه فى خمس عشرة دقيقة لو أنهم تصرفوا كأصدقاء  
فحسب .

عليك أن تسلم ، يا جنرال ، بأن ذلك كان مجرد سخييف .  
أليس كذلك . وفي الحق أننا نعلم أنك قلت في كتابك  
( ص ٢٥ ) : « هناك حالات كثيرة في الروتين العادي  
للأعمال ، يتم فيها الاستغناء عن الناحية الشكلية  
للاقتراح . . » ولكن في الفقرة التالية بالذات ، دفعت  
الناس بعيداً عن عدم الشكلية بقولك ( ص ٢٦ ) : « قبل  
أن تفتح المناقشة في أي موضوع ، فمن الضروري أولاً  
أن يتم تقديم اقتراح من أحد الأعضاء يكون قد حصل على  
« حق الكلمة » ، وثانياً أن يحصل الاقتراح على تأييد ( مع بعض  
استثناءات ) ، وثالثاً أن يقر الرئيس الاقتراح . . » والواقع ،  
يا جنرال ، أنك صغت الأمور في قالب من الأوامر ، بحيث  
لا يجترأ على ممارسة الحرية . ولو حاولنا ممارسة شيء منها ،  
فإن أحد الأغرار ، ممن يحفظون كتابك من الغلاف إلى  
الغلاف ، قد لا يتردد في أن ينقض على أعناقنا .

واعلمك تقول إننا قد تجاوزنا الإنصاف بعض الشيء . أفلم  
يكن هذا الاجتماع الذي وصفناه نموذجاً شائعاً ؟ حسناً ، ربما  
لا يكون الأمر كذلك تماماً . ولكن هذا هو الغالب . وتلك  
على أية حال مسألة جانبية . فإن ما نريد أن نؤكدده إنما هو شيء  
يعاد بالنسبة إليك خيراً جليداً . . فإن إحدى الحقائق الأساسية التي  
اكتشفها علماء الاجتماع عندنا — من خلال دراستهم للشعوب  
والجماعات والثقافات — هي أن الناس يختلفون من مكان  
إلى مكان ، وأن الجماعات مختلفة ، وأن المواقف متباينة .



وعلى ذلك فليس هنالك أسلوب واحد الشكل جامد - سواء  
أكان أسلوباً ديمقراطياً أم غير ديمقراطى - يمكن أن يلائم  
حاجات الجماعات كلها فى كل زمان ، وكل مكان . وهذه  
الاختلافات ما بين الشعوب أو الجماعات أو المواقف ، ياجترال ،  
تتطلب اختلافات فى الأسلوب .



إن مجرد حفظ القواعد لا يفي من الأمر شيئاً

وعلى سبيل المثال ، فإن قانونك الديمقراطى يفترض أن أفضل  
تفكير - أو على حد تعبيرك ، أفضل مداولة - إنما تتم فى  
جوشكلى . فكتابك ملىء بالتعجمات التى تعين على حفظ « اللياقة » .  
فأنت تقول إن على الأشخاص « أن يتجهوا بالحديث إلى  
الرئيس » و « أن يحصلوا على الموافقة » وأن يقدموا « اقتراحات  
سديدة » ، وأن يلتزموا « بالتصويت » ، و « أن يتجنبوا

شخصيات الأشخاص . إنك تقول الكثير عن تقييد الأعضاء وأفكارهم ، والقليل عن إطلاق سراحهم . وكل هذا قد يكون جميلاً بالنسبة إلى الديمقراطية ، ولو أننا لن نذهب إلى حد التسليم بذلك تماماً - حتى نرى نتائج بعض التجارب .

ولكننا نعلم مع ذلك - بالاستناد إلى الأدلة الإحصائية الرصينة ( وسيسعدنا أن نردها عندما تسنح الفرصة ) - أنه في الغالبية العظمى من الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه ينبثق خير تفكير ، وتتخذ أحكام القرارات كلما كانت الأمور غير شكلية وتتسم بالصدقة والمودة . لقد تبينا ، يا جنرال ، أن التفاهم والتفاعل يتمان بين أعضاء الجماعة حين يستشعرون أنهم على سجيئتهم بعضهم مع بعض ، على نحو أفضل مما تكون عليه الحال بين أعضاء جماعة مقيدة بالشكليات . والتفاهم الأفضل يتمخض عن قرارات أفضل .

ولا يفوتنا أن ننبه إلى أننا حين نتحدث عن الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه فإننا لانعني الجماعات الصغيرة التي تتألف من نحو عشرة من الناس فحسب ، إذ الواقع هو أن بعض الشخصيات الجسورة قد حطمت أغلال القانون الديمقراطي ، واضطلعت بتجربة أساليب من شأنها أن تتيح للاجتماعات الكبيرة - المكونة من مئات من الأشخاص - أن تعمل وجهاً لوجه ، لقد اكتشفوا عدداً من الابتكارات التي تكاد تكون سحرية ، مما سنتناوله بالحديث بين حين وآخر .

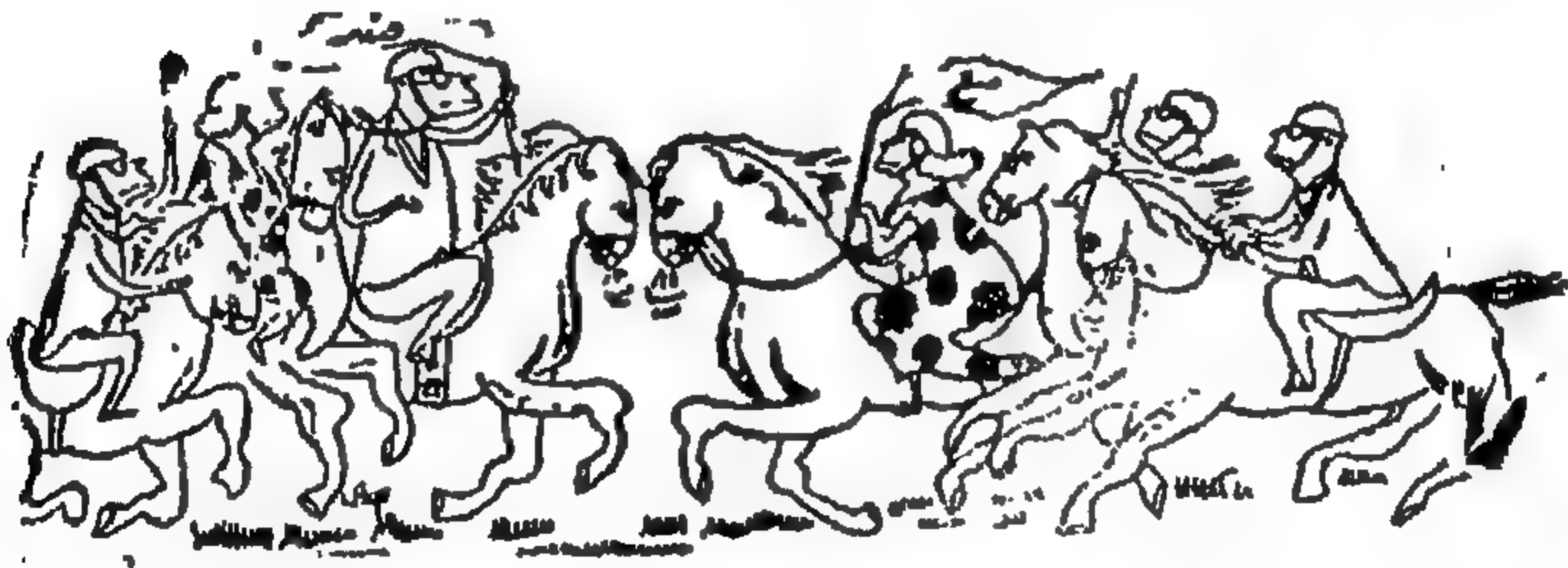
ولنأخذ مثلاً آخر لعيب من عيوب القانون الديمقراطي —  
وإننا نسميها عيوباً ، يا جنرال ، ونعتقد أنه من المحتمل  
أنك ستسلم بأننا على حق — ذلك هو العيب الذى يتمثل فى  
عملية تقديم الاقتراحات .

فالاقتراح ، على ما نفهم ، إنما نظرت إليه كوسيلة لتوجيه  
أنظار الجماعة إلى مسائل معروضة . ولكن هل من الممكن  
لجماعة أن تتخذ قراراً حكيماً بما ينبغى فعله قبل أن تتضح  
طبيعة المشكلة التى تواجهها ؟

ولن يكون من السوء بمكان ، أو قال أحد الأعضاء  
وهو يستهل المناقشة شيئاً من قبيل : « أقترح تخصيص  
خمس دقائق لتبديد طبيعة المشكلة ، ثم نستطلع الحلول  
المختلفة » . ولكن ما أندر أن يحدث ذلك . فالنموذج الشائع  
هو أن تتاح للجماعة أول فرصة لتبين : هل هنالك مشكلة  
قائمة حين يتقدم أحد الأشخاص بحل للمشكلة ؟ ونحن  
لا نستطيع أن نمضى معك فى القول بأنه لا يمكن أن تكون  
هنالك أية مناقشة حتى يتم تقديم حل فى صورة اقتراح .

فلننظر إلى ما يترتب على مثل هذا الإجراء ، إنه يضع  
المشكلة أو يقومها فى إطار من الأفكار الأولية عنها ، وأسوأ  
من ذلك أنه يلزم الجماعة بأن تقصر تفكيرها على حل واحد  
معين للمشكلة قبل أن يتاح لها النظر فى حلول أخرى ممكنة :

ومثل هذا الإجراء ، ياجنرال : إنما يجمد المناقشة في مرحلة باكرة - وقبل الأوان - من مراحل تفكير الجماعة والسبيل الوحيد للإفادة من التفكير والتأمل اللاحقين يأتي من خلال العملية المربكة ، عملية التعديل وتعديل التعديل . وأكثر من هذا ، ياجنرال ، أن عملية تقديم الاقتراحات هذه ، تفرض نوحا من الجحيم العسكري . ولعلك أنت تستشعر كثيرا من الراحة في الجحيم العسكري ، ولكن عليك أن تسلم بأن هذا الجحيم هو أكثر ملاءمة للقتال - ولتغفر لي سلاطتي - منه للتفكير . فإذا ما بدأت التفكير باقتراح ، فإنك بذلك تعد المسرح حتى يأخذ التفكير صورة التأيد أو المعارضة . إنك ترسم خط قتال ما بين المؤيدين والمعارضين . وكل شخص يتقدم باقتراح مرغم على أن يدافع عنه .



ليس التفكير ميدان قتال بين فريقين

وبطبيعة الحال ، فإن أحدا لن يرغبه على أن يدافع عن اقتراحه ، ولكن نظرا لأنه دخل في شكليات تقديم الاقتراح ، نخلق جوا سيكولوجيا يأخذ بنمائه ويرغمه على أن يدافع عن اقتراحه .

وإنك ستقول الآن : « حسنا ، والآن ، كيف يتأتى لك أن تجمل الجماعة فتحدث في المسألة إذا لم تستخدم اقتراحا ؟ » .

لا عليك ، يا جنرال ، فالمسألة أهون مما تظن ، فنحن لا نقول بأنه ليس هنالك من زمان ولا من مكان لتقديم اقتراح : وإنما الذى نقول هو أنه ينبغى وضع الاقتراح فى الوقت المناسب وذلك عندما يتحتم استخدامه - ونعنى فى نهاية عملية التفكير : ويتضح السبب فى هذا التوقيت عندما نفهم الكيفية التى يعمل بها التفكير المستقيم .

ولعلك تتفق معنا فى أن التفكير المستقيم يتضمن هذه المراحل :

- ١ - تحديد المشكلة .
- ٢ - الكشف عن العوامل والقوى الكامنة وراء المشكلة
- ٣ - الحصول على كل المعلومات الممكنة عن المشكلة وعلى كل الحلول المتيسرة .
- ٤ - استطلاع الحلول المختلفة .
- ٥ - اختبار هذه الحلول بمحركات من الوقائع والخبرات .
- ٦ - اتخاذ قرار ، ووضع خطة عمل .
- ٧ - تقويم النتائج .

هل تستطيع الآن يا جنرال ، أن ترى لم نعارض فى



وضع الاقتراح حيث تضعه أنت ، في البداية ، في المرحلة الأولى ؟ إن وضعه الصحيح عند النهاية ، في المرحلة السادسة . فالأقترح كما ترى لا يضطلع بتحديد مشكلة ، وإنما بتحديد حل . وحين تبدأ جماعة تفكيرها بالحلول ، قبل أن تتضح لها طبيعة المشكلة : وقبل أن يتجمع لها قدر من الوقائع لتقيم عليها حلولها ، فليس من الغريب أن تغرق الجماعة في مناقشات خاوية لا تدعمها المعلومات . ومثل هذه الإجراءات توقف التفكير ، بل لا من أن تطلقه .

والآن يا جنرال روبرت ، نود أن نجمل الأمر في كلمة فيما يتعلق بما أخذنا الرئيس . نحن لانحب إصرارك على التصويت على كل صغيرة وكبيرة . لانسى فهمنا ، فإننا نؤيد التصويت حين لا يكون هناك للجماعة أية وسيلة أخرى لاتخاذ قرار . ولكن الإسراف في التصويت يحدث أننا سيئا في حياة الجماعة . فالتصويت إنما هو وسيلة من الوسائل العسكرية . إنه يستند إلى فكرة فرض حل بالقوة — قوة الأغلبية . إن التصويت يقسم الجماعة إلى منتصرين وخاسرين ، وعلى الرغم من أن قواعد اللعبة تقضى على المهزمين بتابع إرادة الأغلبية ، فإنهم لا يستشعرون أنهم مرتبطون ارتباطا إيجابيا بالقرار . وعليه فإن المشكلة ، يا جنرال ، لاتعد محولة تماما ومن الممكن أن ينطوى على آثار مدمرة لحياة الجماعة الأخذ بالنظرية القائلة بأنه لمجرد إجراء تصويت تعد المشكلة محولة . فنحن نؤمن بأن ما من حل يعد نهائيا ما لم

يوافق عليه كل شخص من الأشخاص المعنيين .

لا تسيء فهمنا ، يا جنرال ، فنحن لا نقول بأنه ليست هنالك حالات تضطلع فيها الجماعة بالتصويت . وإنما نحن نقول بأن القانون الديمقراطي إنما هو نوع من « معرفة الطالع » فيما يتصل بمسألة التصويت . فالقانون الديمقراطي يجعل من التصويت الوسيلة « السوية » لاتخاذ القرارات . ونحن نقول بأن التصويت ينبغي أن يتأخر حتى يتم استنفاد جميع الفرص للوصول إلى إجماع . فالإجماع العام ينبغي أن يكون هو الوسيلة السوية .

وثمة نقاط أخرى تتصل بنهجك ، نود أن نناقشها معك يوماً ما ، يا جنرال روبرت ، ولكن من المحتمل أنك تفضل أن تتأمل فيما قلناه منذ حين ، ونحن نأمل ألا تستشعر المرارة بإزاء ما قلناه . لقد كنا قساة في النقد ، ونسلم بذلك . ونستطيع أن نقرر مع ذلك بأنك قد اضطلعت بدور ممتاز بالنظر إلى ما كان يعرفه الناس في أيامك عن السلوك الإنساني . ولكن سيكولوجية العلاقات الإنسانية ومنطقها قد أحرزا الكثير من التقدم منذ ذلك الوقت .

فمشكلة العلاقات الإنسانية في عقد الاجتماعات لا ينظر إليها اليوم نظرة سلبية على أنها مشكلة محافظة على النظام . وإنما ينظر إليها نظرة إيجابية على أنها مشكلة خلاق الجوار والأساليب التي تعين الأشخاص على أن يعملوا معاً بطريقة منتجة .

إن قواعدك للنظام ، وهى التى تنسم بالمنطقية إذا نحن  
سلمنا باقتراحك الواضح الذى ينحصر فى أن الشكلية ضرورية  
لحفظ النظام ، إنما تغدو « غير منطقية » إذا نحن سلمنا  
بالافتراض الحديث الذى ينادى بأن الشكلية تعرق قيام  
اتجاهات المودة والاستطلاع ، وهى الاتجاهات التى يتطلبها فيما  
يبدو الحل الموفق للمشكلات .

ولكننا لازلنا نلومك ، يا جنرال . فقط أفسح الطريق ،  
ولا تعترض التقدم .

## الجنرال روبرت ميجب

لقد قرأت مقالك « أفسح الطريق لمستر روبرت » بمزيج من المشاعر ، وحاولت مراراً أن أتصل بك . فأنت ترى أنني قد أفسجت الطريق وتنحيت منذ عام ١٩٢٣ ، وذاك بصورة ثانوية ، ورسمية (١). وأخيراً قبل « بوب » أن يتولى عنى مهمة الرد .

إننى بلحد مسرور بأنكم قد اكتشفتم أن « الجماعات مختلفة ، والمواقف متباينة » . ولكن غيركم — وإنى لمن بينهم — قد اكتشف نفس الشيء فى أوقات مختلفة خلال الآلاف من السنين الماضية . ولقد حاولت أن أكشف عن تنبؤى إلى هذه الحقيقة الواضحة فى كتيب الثلاثة . ( فأنت ترى أنني تبينت إلى حد ما قصور كتابي « قواعد النظام » فألحقت به كتاب « الممارسة الديمقراطية » وكتاب « القانون الديمقراطي » ) . ولما كنت متنبها إلى تباين الجماعات ، فقد ضمنت قواعدى حالات « عدم نفاذ القواعد » وألمحت بالأهمية على حاجة

---

(١) توفى جنرال روبرت عام ١٩٢٣ وعمره ٨٦ عاماً .

كل منظمة إلى إيجاد قواعدها الخاصة . وعلى سبيل المثال  
فلأني أقول في كتابي « القانون الديمقراطي » : « إن غالبية  
الجمعيات بحاجة إلى بعض قواعد خاصة بها فيما يتصل بتسيير  
الأعمال في الاجتماعات مما يترتب عليه تعديل قواعد النظام  
المقننة المتبعة » .

إنك على حق تماماً في قولك بأنه من المرغوب فيه أن  
تجرى الأمور في جوٍّ من المودة والصداقة . ولأني لأتبين الآن  
أن كتيبي قد أخفقت في أن تستنهض الاتجاهات المتسامحة  
اللطيفة ، هذه الاتجاهات التي تؤدي إلى تراض ذكي من  
شأنه أن يعين على خلق إجماع ، وأن يمنع ، بل ويبعد ،  
الحلف ، والتي تؤدي بالناس إلى أن يمتثلوا في غير مراعاة  
عندما لا يكون الإجماع قد تحقق بعد .

ولكن يعوزك الوضوح حين تقول : « إن الشكلية تعوق  
قيام اتجاهات المودة والاستطلاع ، وهي الاتجاهات التي  
يتطلبها فيما يبدو الحل الموفق للمشكلات » . ولأني أفترض  
أنك تشير بذلك إلى الشكلية الباردة الجامدة المجردة من  
الإخلاص ؛ وإذا كان الأمر كذلك فلأني أسلم ، على أية  
حال ، بأنه من الضروري أن تتبين أن الشكلية بمعناها العام  
إنما هي مراعاة أساليب العمل المتفق عليها ، وذلك ابتداء من  
التزام الجانب الأيمن في الطريق إلى اتخاذ رئيس للجلسة في  
اجتماع ، وابتداء من فترة الاستعداد إلى انفراد واحد



بالكلمة . وبهذا المعنى ، فإن الشكلية هي الأساس الذى بدونه نتعرض للفوضى الشاملة ، وللبلبلة التامة ، وللعجز عن أن نعبر عن أنفسنا حتى بلغة الإشارة . وإني لآمل منك ومن علماء الاجتماع الآخرين أن تعملوا على استبعاد الأشكال المتوارثة وغير الفعالة ، وأن تعملوا على استحداث أساليب جديدة أفضل . ومهما يكن فإنه لمن المهم بالنسبة إلينا ألا نلجأ إلى الإطاحة بما هو أفضل من العدم قبل أن يكون لدينا شيء أفضل يحل محله . فلا يجوز لنا أن نهدم بيتنا قبل أن نفرغ من بناء بيت أفضل .

وإنك على حق فى مناداتك بأن الاجتماعات لا ينبغي أن تكون ( مسرفة الشكلية والرتابة ) ، ولكنك غير محق فى افتراضك بأن ( كل اجتماع تقريبا من اجتماعات الأعمال ، إنما هو جامد وغير جذاب ) . والكثير جداً من الاجتماعات هو كذلك . ولكن الكثير منها أيضاً يتسم بالمودعة والجاهزية والفاعلية فى تسييره للأعمال ، وذلك غالباً باتباع ( الطريقة السوية ، للوصول إلى إجماع . فى الكثير من الجماعات تتخذ أغاب القرارات بالاتفاق العام أو بإجماع الأصوات .

وإنك لعلى محق فيما تذهب إليه من أن كتابى ( قواعد النظام ) لا يهيء بطريقة كافية لانبثاق الإجماع . ولكن ما هو الرد على ذلك ؟ كيف نستطيع أن نتحاشى اتخاذ قرارات بأغلبية هزيلة دون أن نتعرض لخطر ( قرارات أقلية ) لا سبيل لها إلى التنفيذ ؟ فى بعض الحالات يكون من الأكثر

أهمية أن ننتقل إلى مجال الفعل ، من أن نقرر فحسب ما ينبغي أن تكون عليه طبيعة الفعل . فإذا كان بيتي يحترق ، فقد يكون أكثر أهمية بالنسبة إلى أن أفلت إلى خارجه من أن أشغل نفسي بتقرير ما إذا كان ينبغي أن أخرج من الباب الأمامي أم من الباب الخلفي . كيف لنا أن نيسر تأجيل الفعل حتى ينبثق إجماع ، وأن نتيح في نفس الوقت إمكان الاضطلاع بفعل سريع فعال في حالة الطوارئ ؟ .

إن اقتراحك لرائع في أننا ينبغي أن نمد استخدام الاقتراحات إلى تحديد المشكلات ، وإلى استطلاع الحلول المختلفة ، وإنه ليؤسفني أن كتيبي لا تنطوي على ما من شأنه أن يشجع<sup>٣٣</sup> مثل هذه الأساليب بدرجة كافية . إنك لتضطلع بإسهام هام إن أنت أعنت على غرس مثل<sup>٣٤</sup> هذه الأساليب وتطویرها . وعلى أية حال فانه في انتظار اليوم الذي تظهر فيه كتب أفضل فإن مثل هذه الأساليب يمكن الاستفادة منها ، على حين يظل كتابي « قواعد النظام » المرجع الرئيسي في الأسلوب الديمقراطي .

ولكنك تخطئ حين تزعم أن الاقتراح العادي ، الذي يقدم حلاً معيناً « يلزم الجماعة بالتفكير في حل واحد معينة قبل أن تنظر بعين الاعتبار إلى الحلول الأخرى الممكنة » . في المقام الأول أن مثل هذا الاقتراح إنما يصدر غالباً عن لجنة سبق لها أن نظرت بعين الاعتبار إلى عدد من الحلول

المختلطة » للمشكاة العامة موضوع البحث : وفي المقام الثاني ،  
عندما يتم تقديم الاقتراح للمجلس ، حينئذ تنفتح الفرصة  
لكل عضو من الأعضاء ليتقدم بحلول أخرى ، سواء كان  
ذلك عن طريق المناقشة أو التعديل .

إنى لأدعو لك بالتوفيق في مهمتك الخطيرة ، مهمة  
« خلق جو ، وابتكار أساليب تعين الناس على أن يعملوا معاً  
بصورة منتجة » . فلتحمل سلاحك ، ولتقدم بتصورك  
الجديد ، عن « الكيفية التي تسلك عليها الجماعات » ،  
واتعمل على إقامة جهاز مستبصر ، كفء وعصرى بمعنى  
الكلمة ، جهاز جديد الأساليب الديمقراطية ، ولتسمح لخارب  
قديم بأن يتوارى في هدوء ويرقد في سلام . إنى لسعيد بأن  
« أفسح الطريق » متيحاً حق المرور « للمعارف العلمية  
الحديثة » . أتمنى لك حظاً سعيداً .

**روبرت انجلش**

من الجنرال هنرى روبرت

## الخطايا السبع الرئيسية والفضائل السبع الرئيسية في الممارسة الديمقراطية

### مزايا استخدام الأسلوب الديمقراطي ومساوئه

تسير الديمقراطية والأسلوب الديمقراطي جنباً إلى جنب. لأنهما يمثيان معاً ليس كمجرد « حصان وعربة » ، ولكن بالأحرى « كالحب والزواج » فلا يتحقق أحدهما بغير الآخر .

والديمقراطية الحقبة شيء يختلف تماماً عن شكلياتها المزرقة . فإن « تصفيقا » يصم الآذان انطلق يحيي الرئيس الكبير حين لاح يتقدم إلى داخل اجتماع مجلس الحزب . إن تصفيق ألف وأربعمئة من المندوبين قد جعل الجدران البيضاء والذهبية للقاعة الكبيرة تهتز بالرنين . ولكن الرئيس قد أظهر عدم الرضا . لقد التفت إلى الألف والأربعمئة من المخلصين ، محذراً إياهم من التصفيق كلما دخل أحد من الفطاحل ، وإنما « عليكم أن تتصرفوا باعتباركم في هذا المجلس » .

ليست هذه هي الديمقراطية : فأى ديمقراطى خبير ما كان  
اليتردد فى إلزام أى شخص فى الاجتماع بحفظ النظام .

ولنقابل ما بين الموقف فى الكرملين وموقف العمدة «أر»  
فى كتاب «أوكلاهوما» لرود جرز وهلمر شتاين ! فحين  
أثار راعى البقر والفلاح ضجة أخذت تغنى :

« كلمة صغيرة بوى أن أعلمكما إياها -

» وعن ظهر قلب كما ينبغى احفظاها :

« أنا لا أقول لى من الغير أفضل .

» ولكن على اللعنة إن كنت أقل ! »

هذه هي الديمقراطية . وأى ديمقراطى خبير ما كان  
يتردد فى أن يقول إنها على حق . فالعمدة «أر» قد وضعت  
إصبعها على قلب الديمقراطية ذاته : وذلك هو حق المرء فى  
أن يتكلم ، وحقه فى أن يتم له ذلك فى أمن . وليست هذه  
بفلسفة الأوانى المستطرفة . إنها لا تقول بأن جميع الناس  
متساوون فى القوة ، أو فى الذكاء ، أو فى المواهب . إنها  
تعترف كل الاعتراف بالحاجة إلى القيادة ، ولكنها تقول  
بأن جميع الناس متساوون أمام القانون ، وبأن من حقهم أن  
يعبروا عن أفكارهم أكمل تعبير فى اجتماعات دون ماخوف :

ليست هذه بمسألة أكاديمية . فإنه عن طريق المناقشة

المفتوحة فى الاجتماعات إنما تتحقق القيمتان العظيمتان

للديمقراطية . فهذه الطريقة تستخلص خير الآراء ، وتتوافر الحماية لحقوق الأعضاء .

وبتعبير جون ستوارت مل يستند تفوق الديمقراطية إلى « قضيتين » ، هما من طابع الحقيقة المطلق ، ومن قابلية التطبيق ، ما لأية قضايا عامة يمكن أن توضع فيما يتصل بالمسائل البشرية . فالقضية الأولى مؤداها أن حقوق أى شخص ومصالحه تصبح مصونة فحسب عندما يكون الشخص صاحب المصلحة قادراً متهيئاً بحكم العادة للدفاع عنها . والقضية الثانية مؤداها أن الازدهار العام يبلغ درجة أعلى ، ويحقق انتشاراً أوسع في تناسب مع مقدار وتنوع طاقات الأفراد المستثمرة في الزيادة من هذا الازدهار .

وهذا يعنى أن جميع المجالس الديمقراطية ينبغي أن تعمل كهيئات فرز لخير الأفكار ، وينبغي أن تجاهد للابتعاد عن المساس بالناس . ويصدق هذا على مجلس الآباء والمدرسين صدقه على مجلس الأمة ، ويتمحق ذلك عن طريق المناقشة الديمقراطية ، المنسقة والمصونة بالأسلوب الديمقراطى .

كلنا ننتهى الى شئ :

وثمة قيمة أخرى عظيمة تنطوى عليها ممارسة المناقشة الديمقراطية في الاجتماعات الأمريكية ، فأعضاء الآلاف المؤلفة من الهيئات المحلية ، والاتحادات التطوعية يحتفظون بالمعاداة الديمقراطية حية في قلوبهم ، وكل مواطن تقريباً



هو عضو في جماعة من الجماعات التي تعمل بكليتها أو بجانب هام منها في صورة اجتماعات الأعمال . ويقرر لندمان في كتابه « التربية الاجتماعية » : « إنه ليس من غير المؤلف أن نجد مواطنين يحتفظون بالعضوية في عشر منظمات أو أكثر ، بل لقد عثرت على أرقام قياسية تصل إلى خمسة وثلاثين أو أكثر » .

وحيث إن المناقشة والأسلوب الديمقراطي هما جسد ضروريين للديمقراطية ، وحيث إن الإسهام في اجتماعات الأعمال يكاد يكون تجربة عامة ، فمن المفيد بين وقت وآخر أن نعيد فحص الجهاز من حيث النحو الذي يعمل عليه . وسوء استخدام الأسلوب الديمقراطي ، مسألة شائعة . وسوء الاستخدام هذا إنما هو إضاعة للوقت والمال والطاقة البشرية ، وأحياناً ما ينتهي إلى ساحات القضاء ، ومع ذلك فإن قليلاً من الوعي بالطرائق الديمقراطية يمكن أن يحل معظم هذه المشكلات .

وسنعرض فيما يلي الخطايا السبع الرئيسية ، والفضائل السبع الرئيسية ، للممارسة الديمقراطية . فلتجنب الخطايا ولتغرس الفضائل حتى تسبغ على اجتماعات أعمالك حياة جديدة .

## الخطايا السبع الرئيسية

الخطيئة الأولى : محاولة استخدام الأسلوب الديمقراطي بحيث لا يكون ملائما :

يبدو الأمر غير قابل للتصديق ، ومع ذلك فأحيانا ما تحاول الجماعات إكراه الاجتماعات التربوية الخالصة ، أو مفاوضات حل الخلافات ، على أن تتقيد بقواعد النظام . والاجتماعات التربوية ومؤتمرات التفاوض يمكن أحيانا أن تكون جزءا من المواقف الديمقراطية أو تتطور إليها ولكن « دورات الانعقاد التي هي من هذا النوع ليست بذاتها ديمقراطية ؛ فالأسلوب الديمقراطي إنما هو أداة لرسم سياسة ، وهو يستخدم في مجالس التشريع ، وفي هيئات الحكم المحلي ، وفي اجتماعات العمل للجمعيات التطوعية .

الخطيئة الثانية : استخدام أسلوب أعظم ما يمكن من الشككية بغض النظر عن الموقف :

وهذا أيضا يبدو غير قابل للتصديق ، ولكنه أمر شائع الحدوث ، وهو أيضا بالغ الضرر . فالأسلوب الديمقراطي إنما جعل في خدمة الإنسان وليس العكس . فلتبق دورات الانعقاد بعيدة عن الشككية بقدر ما يسمح الموقف .

ولكن كيف لنا أن نتبين في استخدام قواعد النظام ، مقدار الصرامة الذي يعد حكيمًا ؟ فلنسترشد بهدى هذه المبادئ الثلاثة :

## ١ - درجة الوحدة في الجماعة

الإجماع . خصومة ولكن معتدلة . انشقاق كلي



أسلوب غير شكلي أسلوب شكلي معتدل أسلوب شكلي صارم  
ذلك هو أعظم المبادئ أهمية . فعندما تكون الجماعة  
على وفاق ودى في المسائل المعروضة ، فلا يلزم إلا القليل من  
الأسلوب الشكلي ، وذلك حتى في الجماعات الكبيرة الحجم .  
وبطبيعة الحال ، ينبغي مراعاة الشكلية الضرورية للفاعلية  
والقانونية ، ولكن رئيس الجلسة يستطيع أن يوفر الكثير  
من الوقت بإنهاء جميع المسائل الخاصة بالإجراءات البهتة  
عن طريق الإجماع العام . ومن ناحية أخرى ، فبقدر  
ما تبرز الخصومة ، حتى وإن تكن معتدلة ، تزداد الحاجة  
إلى الامساك بالزمام بقوة . وعندما تنشق الجماعة في صورة  
مزيرة ، ينبغي المراعاة الدقيقة للقانون الديمقراطي . وقد يكون  
من المستحسن الحصول على فترة استراحة .

## ٢ - حجم الجماعة

صغيرة - متوسطة - كبيرة -  
حتى ٢٥ عضواً حتى ٥٠ عضواً ١٠٠ عضو فأكثر



أسلوب غير شكلي أسلوب شكلي معتدل أسلوب شكلي

وهذا المبدأ أيضا يعد عظيم الأهمية . وحتى حين يتوافق  
الكثير من الوفاق ، فعادة ما يكون قدر كبير من شكلية  
الأسلوب ضروريا للفاعلية في الجماعات الكبيرة . فمن  
الضرورى ضبط عامل الضوضاء ، وإتاحة مناقشة عادلة  
التوزيع ، وجعل مدة الجلسة في الحدود التى تتيح  
إدارة حسنة .

### ٣ - مدى المعرفة بالأسلوب الديمقراطي في الجماعة

معرفة ضئيلة	معرفة متوسطة	دراسة واسعة
بالشكليات	بالشكليات	بالشكليات



أسلوب غير شكلى أسلوب شكلى معتدل أسلوب شكلى  
هذا المبدأ أقل شأنًا من المبدأين السابقين ، ولكنه ذو نفع  
حقيقى ؛ فالجماعات التى تألف تمامًا الأشكال الديمقراطية  
تميل إلى استخدامها ، ورئيس الجلسة يستطيع أن يستفيد  
من ذلك . ولكن إذا كانت الجماعة صغيرة وتنعم بدرجة  
عالية من الوحدة ، فإنه لن يذهب فى مسامرة هذا المبدأ إلى  
حد الصرامة التى هى فى غير محلها فى تطبيق القانون .

أما الجماعة ذات المعرفة الضئيلة بالأساليب الديمقراطية  
فإنها تقدم مشكلة جد مختلفة . وفى هذه الحالة تقضى الحكمة  
على رئيس الجلسة بأن يقدم المعونة بلباقة من أجل إعادة

صياغة الاقتراحات والتعديلات الركيكة ، ومن أجل الإيجاء  
بالكيفية التي يمكن بها بلوغ الأغراض . ولكنه بكل  
تأكيد لن يصرّ على استخدام الأشكال الديمقراطية الأكثر  
فنية ، وذلك عندما لا تكون هنالك - ببساطة - معرفة بها .  
الخطيئة الثالثة : استخدام وسائل شكلية للبت في  
مسائل الاجراءات البسيطة حين لا يكون هنالك بالفعل  
أى خلاف :

هنالك تبذير حقيقى فى اتباع روتين شكلى فى غير محله ،  
فى مسائل الاجراءات البسيطة ، حين يكون هنالك وفاق  
عام ، فى مثل هذه المواقف ينبغي لرئيس الجلسة أن  
يستخدم فى حرية مبدأ « الإجماع العام » ، ويكفى اعتراض  
واحد لوقف استخدام هذه الطريقة ، ولكن فى أغلب  
الأحيان لن يحدث الاعتراض .

ومن الممكن لرئيس الجلسة أن يقفل باب المناقشة بهذه  
الطريقة دون اقتراح شكلى لهذا الغرض . فيقول ببساطة :  
« يبدو أننا قد ناقشنا لأن هذه المسألة من جميع نواحيها . وما لم  
يكن هنالك اعتراض ، فإن الرئيس يعلن إقفال باب المناقشة » .

وعلى الرئيس أيضاً أن يعرض للموافقة تعديلات جزئية  
فى صيغة الاقتراح - وهى تعديلات فى الصياغة ، لافى  
الجوهر - وذلك عن طريق الإجماع العام . ولقد رأى بالفعل  
كاتب هذه السطور مجلساً يدخل « علامة فصلة » محذوفة فى  
النص المكتوب على الآلة الكاتبة ، وذلك عن طريق اقتراح  
شكلى بالتعديل ، ثم تقديمه وتأييده والموافقة عليه .



**الخطيئة الرابعة : ادارة لجنة وكأنها اجتماع عام مصغر :**  
وهذه الغلطة يمكن أن تتمخض عن كثير من الضرر ،  
صحيح أن بعض اللجان تبلغ من الحجم ، أو يغلب عليها روح  
الصراع ، بحيث يكون هنالك ما يوجب استخدام الطرائق  
الشكلية فيها . ولكن على وجه الحملة قل أن يقع ذلك . فلجان  
الحكم المحلي ، ولجان الجمعيات التطوعية ، يغلب أن تتألف من  
ثلاثة إلى خمسة أعضاء ، ويندر أن يزيد أعضاؤها على  
عشرة . فينبغي أن تدار بوصفها جماعات مناقشة ومجها  
لوجه . فأسلوب هذه اللجنة يختلف بشكل واضح عن  
الأسلوب الذي تتبعه المجالس ، وذلك على الأقل من نواح  
أربع :

#### ١ - دور رئيس الجلسة :

فالرئيس في حالة المجالس ينبغي أن يكون بعيداً عن  
التحيز ، وأن يمتنع عن مناقشة أية مسألة من كرسى الرئاسة  
( ولو أنه يستطيع أن يقدم نصائح قانونية ، كما سنرى فيما  
بعد ) . أما الرئيس في حالة اللجان فيتحتم عليه أن يلعب  
دوراً إيجابياً في تطوير الآراء والاقتراحات . إنه لا يحق له  
بالطبع أن يحكم الاجتماع . ففي ذلك ما يسد الطريق أمام روح  
التعاون في اللجنة ويخلق الكثير من الآراء الطيبة قبل أن  
تبرز . وإنما ينبغي له أن يكون ذا إسهام إيجابي في المناقشة .

## ٢ - تنمية الاقتراحات :

في حالة المجالس الشكلية ، ينبغي أن يسبق الاقتراح المناقشة ( ولو أنه من الممكن للمجلس الشكلي أن يتحول إلى جلسة غير شكلية ) . أما في حالة اللجان فالهدف الرئيسي هو توليد أو تفتيق المقترحات تهيئة لعمل المجلس ، وفي هذا ما يقاب ترتيب نظام العمل المتبع في المجالس . فالاقترحات تنبثق من مناقشات اللجان .

## ٣ - حرية المناظرة :

وفي الهيئات الكبيرة الحجم نسبياً وفي الكبيرة جداً ، غالباً ما يكون ضبط المناقشة ضرورياً . ففي مناقشات المجالس يقتصر حق الكلام على مرتين للعضو ، بالنسبة إلى نفس الموضوع وفي نفس اليوم . ولا تزيد مدة الكلام عادة في المرة الواحدة على عشر دقائق ( والكثير من الجماعات تفرض وقتاً أقصر ) . والاقتراحات لإطالة مدة المناقشة أو إيقافها إنما هي أيضاً ضرورية في المجلس . أما في اللجان فليس هنالك من تحديد لوقت المناقشة ، وليست هنالك اقتراحات لإيقاف المناقشة . ومن الممكن للمجلس أن يفرض مثل هذه القيود على اللجنة عند الضرورة ، ولكن ذلك نادر الحدوث .

## ٤ - عدم شكلية الأسلوب بصورة عامة :

ينبغي أن يكون جو اللجان سهلاً في الأخذ والعطاء .

فالأعضاء لا يحتاجون إلى الوقوف لتقديم اقتراح ، والاقتراحات  
لا تحتاج إلى شرط التأييد ، وليس على رئيس الجلسة أن يقف  
لتوجيه الأسئلة .

يبد أن الأشكال التي تتخذها مناقشات اللجان تختلف  
 باختلاف المسائل المعروضة للمناقشة . وغالبا ما تكون الخطوات  
المتبعة هي المراحل المألوفة في حل المشكلات . وثمة مؤلف  
محدث في الأسلوب الديمقراطي يحدد هذه المراحل كما يلي :

#### أولا : ماهي طبيعة المشكلة ؟

(أ) ما هي الوقائع التي تكشف عن أن هنالك  
مشكلة ؟

(ب) أين تحدث هذه الوقائع ؟ وبأي معدل ؟ وتحت  
أية ظروف .

(ج) ماهي الأسباب الكامنة وراء الوقائع ، والتي  
تجعل منها مشكلة .

#### ثانيا : ما هو خير حل للمشكلة مع اعتبار :

(أ) الحاجة التي ينبغي مواجهتها على نحو ما تحدت  
في المرحلة السابقة .

(ب) الحلول الممكنة المتاحة .

(ج) مدى ما للحلول من قابلية للتطبيق تبعها لما يلي :

١ - خبرة المنظمات والمجتمعات الأخرى .

## ٢ - رأى الخبراء في الحلول .

### الخطيئة الخامسة : حرمان المجلس من المناقشة غير الشكلية :

في أغلب الأحوال يحتمل أن تعمل المجالس بصورة أفضل عندما تتبع أسسا شكلية أو نصف شكلية . ولا يعنى هذا أسسا جامدة ومسرقة في تعقيداتها الفنية . وإنما يعنى مراعاة معقولة للشكليات والمبادئ المرسومة لهذا الغرض ، من قبيل اقتضاء اقتراح قبل المناقشة . ومراعاة قيود المناقشة .

ولكن هنالك حالات - حتى في المجالس - يحسن فيها أن تكون الجلسة غير شكلية .

فالمجالس يمكن أن تكون من صغر الحجم ، ومن الإتمام بالوحدة ، بحيث تتخذ لها سياسة خاصة بها . وحتى في حالة المجالس الكبيرة قد يكون من المفيد إجراء مناقشة استطلاعية حرة قبل إحالة المشكلة إلى لجنة دائمة أو خاصة لبحثها بشكل أعمق . في هذه المواقف يتحتم على المجلس أن يتحول إلى شكل لجنة والمجلس يحقق ذلك ببساطة بإقرار اقتراح بأن يتحول بكلية إلى لجنة ، أو إلى شبه لجنة ، أو إلى جلسة غير شكلية .

### الخطيئة السادسة : عدم الإعداد للاجتماع :

قل أن يذهب شخص (رجلا كان أو امرأة) إلى عمله دون أن يستعد له ، بل قل أن يخرج إلى تزهة في الخلاء دون أن يضطلع بشيء من التخطيط فيما يتصل بالمكان والطعام وأوجه

النشاط . ولكنه غالباً ما يذهب إلى جلسة لجنة أو مجلس في حالة من عدم الاستعداد : ويبدو أن هنالك افتراضاً مؤداه أنه ما دامت المسئولية عن عمل الجماعة مشتركة ، فليست هنالك أية مسئولية فردية .

ولأنه لمن الأهمية بصفة خاصة أن يضطلع رئيس المجلس ، أو رئيس اللجنة ، بإعداد خطة الاجتماعات في عناية : وهنالك أمور قليلة أخرى ، لا تقل عن ذلك أهمية ، لضمان اجتماع ناجح من قبيل إعداد محكم لجدول الأعمال ، وإعداده كتابة . وفي حالة المجلس ، تقع هذه المسئولية بالاشتراك على عاتق الرئيس والسكرتير .

والأعضاء - على اختلاف درجاتهم - تقع عليهم أيضاً مسئولية الذهاب إلى الاجتماعات وهم على دراية تامة بما سيعرض عليهم من مسائل ، وبعد ما يكونون قد فكروا في تلك المسائل وإلا ، فلأنهم يشجعون الرؤساء على أن ينظروا إلى الجمعية على أنها مملكتهم الخاصة .

**الخطيئة السابعة : الفشل في مراعاة المقتضيات القانونية الأساسية في إدارة الاجتماعات :**

إن المنازعات القضائية التي تنشأ من انعدام القانونية في التكوين التنظيمي ، أو في الأساليب المتبعة ، ليست بالشائعة . ولكنها تحدث ، ومن الممكن أن تصبح جلد مزعجة . واللائحة الأساسية في منظمة ما تقرر أمراً ، مثل :



الغرض ، والسياسة ، وشروط العضوية وامتيازاتها ، فإنها لا تنص على الوظائف الرئاسية ومسئولياتها . وهذه المجموعة من المبادئ يمكن أن يطلق عليها الدستور أو اللائحة ، أو يمكن أن توزع بين الاثنين . وهذه المبادئ ينبغي أن تساير قوانين الأمة والدولة . والقوانين المحلية واللوائح الأساسية للجمعيات ينبغي أيضاً أن تساير الاتجاه العام للمبادئ التي تسير عليها أية منظمة تكون الجماعة الصغرى مندرجة تحتها . ومن الممكن أن يضطلع الدستور ، أو تضطلع اللائحة ، بتحديد الأسلوب الخاص بهما في التعديل . والشرط المألوف للتعديل هو الإخطار السابق وموافقة ثلثي الأصوات . والإخطار السابق غالباً ما ينحصر في تقديم التعديل المقترح في جلسة الاجتماع السابق وقراءته . أما القواعد الجارية فتتعلق بأمور روتينية أقل أهمية ، وهي عرضة لأن تتبع أو توقف في أية لحظة عن طريق تصويت بالأغلبية ، أو للتعديل ، بدون إخطار ، وبإقرار ثلثي الأصوات ، أو للتعديل بإخطار مع إقرار أغلبية الأصوات .

ويكون انعقاد الاجتماع قانونياً حينما يصبح « نظامياً » ( دورة عادية ) أى في مواعده ، أو اجتماعاً « مؤجلاً » عن طريق تصويت صحيح ، أو اجتماعاً « خاصاً » ( دورة غير عادية ) بمعنى الكلمة . فالاجتماع « النظامي » هو الاجتماع الدوري الذي يعقد في مواعده ، أو في حدود المواعيد المقررة المنصوص عليها في الدستور أو اللوائح . وحين يكون

للمنظمة قاعتها الخاصة ، فمكان الاجتماع يمكن أيضاً تحديده .  
ومن الشائع أن ينص على مكان الاجتماع وساعته في القواعد  
القائمة .

أما الاجتماع « المؤجل » بالتصويت الصحيح فهو اجتماع  
تم التصويت عليه في اجتماع نظامي ، أو في اجتماع مؤجل من  
اجتماع نظامي . وينبغي أن يتوافر العدد القانوني من الأعضاء  
الحاضرين في الاجتماع الذي يتم فيه التصويت على الاجتماع  
المؤجل . والغرض من الاجتماع المؤجل هو إتمام عمل ينبغي  
إقراره قبل انعقاد اجتماع النظامي التالي .

أما الاجتماع « الخاص » ( غير العادي ) فهو اجتماع يدعو  
إليه ، فيما بين أدوار الانعقاد العادية ، الرئيس أو اللجنة  
التنفيذية أو كلاهما . وإنه أيضاً لمن الممارسات المألوفة  
الصائبة مطالبة الرئيس بأن يدعو إلى اجتماع خاص ( دورة  
غير عادية ) بناء على الخامس من العدد القانوني المقرر  
للأعضاء .

ويعقد الاجتماع الخاص لاتخاذ قرار في مسألة مفاجئة  
عاجلة . وتكون الدعوة صحيحة إلى هذا الاجتماع حين  
تتوافر لها الشروط المنصوص عليها في الدستور أو اللوائح .  
وهذه الشروط عادة ما تحدد عدد أيام سبق الإخطار ، ووسيلة  
الإخطار ( كالبريد ) ، وتعيين المهمة التي سيتم بحثها .  
والمسألة الكبرى الرئيسية التي ينبغي اتخاذ قرار قانوني

بشأنها في مثل هذا الاجتماع الخاص هي تلك التي ينص عليها في الدعوة . ومن الممكن لأمر أخرى هامة أن تناقش ، ولكن أي قرار بشأنها إنما يحتاج إلى تصديق لاحق .

وينبغي أن تدار الاجتماعات بطريقة قانونية ، كما ينبغي أن تنعقد بطريقة قانونية . وعند السكرتير ينبغي أن يبين دفتر محاضر الجلسات قانونية الأساليب التي اتبعت .

وثمة أمور هامة ينبغي أن نذكرها فيما يتصل بالتصويت . فمن الضروري أن يتوافر العدد القانوني للحضور ، وأن يكون إحصاء الأصوات قانونياً .

و« العدد القانوني » هو النسبة المئوية المطلوب حضورها من الأعضاء لإقرار مسألة . وفي الهيئات الرسمية من قبيل مجالس المدن ، ومجالس المدارس ، وفي اللجان المالية المنتخبة لإدارة الأعمال يكون العدد القانوني في العادة هو أغلبية الأعضاء على الأقل .

أما الهيئات التطوعية ، كالجمعيات المهنية والتجارية والمحلية ، فإنها تحدد لنفسها العدد القانوني الخاص بها . وعلى دساتيرها أو لوائحها أن تحدد هذه النسبة المئوية . فإذا لم تفعل ذلك ، فإن العدد القانوني في هذه الجمعيات يكون أغلبية الأعضاء . وتعد هذه نسبة عالية للعدد القانوني في هيئة تطوعية . والعدد القانوني الذي يهبط إلى ١٠ في المائة يعد شائعاً في الجمعيات التطوعية الكبيرة .

## هل أنت مستعد للتصويت ؟

هنالك جانبان لقانونية أخذ الأصوات ، على فرض وجود العدد القانوني : طريقة التصويت ، والأغلبية المطلوبة .

وتتم غالبية حالات التصويت ، فيما عدا انتخاب الرياسات ، بالصوت المسموع ، أو برفع الأيدي ، أو بالوقوف . أما انتخاب الرؤساء فعادة ما يتم بالاقتراع السري . وطريقة التصويت التي تستخدمها جمعية ما في أغراض مختلفة ينبغي أن تتحدد في دستورها أو في لائحتها . فإذا لم يكن هنالك مثل هذا النص ، فالجمعية أن تحدد طريقة التصويت عند إجرائه .

والنسبة العادية المطلوبة في التصويت لإقرار اقتراح رئيسي ، أو لانتخاب الرؤساء هي مجرد أغلبية الأصوات المعطاة ممن لهم الحق القانوني في التصويت ، مع حضور العدد القانوني . ولا يعني هذا غالبية الذين يكونون حاضرين بالفعل ، وإنما غالبية مجموع الأصوات المعطاة .

وفي الانتخاب على طريقة الاقتراع السري ، يمكن للجمعية أن تحدد : هل الأغلبية المطلوبة للانتخاب هي بالنسبة إلى جميع الأصوات المعطاة ، أو بالنسبة إلى الأصوات المدونة بصورة صحيحة فحسب ؟ وغالبية المنظمات التطوعية تتطلب أن تكون الأغلبية بالنسبة إلى

مجموع الأصوات المعطاة ، بما في ذلك أوراق الاقتراع غير المقروءة أو غير الصحيحة في الاقتراع والتي تستبعد .

وتشترط بعض الجمعيات أن تكون الأغلبية بالنسبة إلى مجموع الأصوات الصحيحة المعطاة . ويترتب على ذلك انخفاض عدد الأصوات المطلوبة للانتخاب . وبفرض وجود العدد القانوني ، وأن عدد الأصوات المعطاة في الاقتراع السري هو ٢٠ ، فإنه يلزم بحسب الطريقة الأولى ١١ صوتا للفوز في الانتخاب . أما بحسب الطريقة الثانية فإنه إذا حصل مرشح على ٧ أصوات ، وحصل خصمه على ٥ ، وكان هناك ٨ أصوات باطلة ، فإن المرشح الأول يفوز في الانتخاب . إنه يكون قد حصل على أغلبية الاثنى عشر صوتا الصحيحة في الاقتراع .

### والآن فالى الفضائل السبع

إن المنظمة التي تتجنب الخطايا السبع في الممارسة الديمقراطية والتي فرغنا من شرحها ، ستكون ولاشك قد قطعت شوطا بعيدا في طريق تحقيق اجتماعات فعالة . ولكن هنالك أيضا جانباً إيجابياً للصورة .

#### الفضيلة الأولى :

تقبل روح التقليد الديمقراطي ، بمعنى أن المعركة متى انتهت فإن المنظمة كلها تستعيد التماسها :

فما من شيء يستطيع أن يضمن النجاح لمنظمة أكثر مما

يفعله تقبل هذا المبدأ ، فالمعارك الكلامية ينبغي توقعها وتقبلها . كما ينبغي تحقيق العملية الديمقراطية بأمانة ، بمناقشات مليئة بحرة صريحة . ولكن ما إن يتم التصويت النهائي حتى تمضى الأقلية والأغلبية معاً في تنفيذ القرار .

وأهمية هذه الروح بالنسبة إلى الجماعة ، روح تقبل مبدأ « الحرية في ظل القانون » ، لا يمكن مهما قلنا أن نغالي في توكيدها . فبغير هذه الروح تعمل المنظمة في خير حالاتها في مستوى خفيض ، وتبلغ في أسوأ حالاتها حد الانحلال . وتتضمن الفضائل الأربع التالية المبادئ الأساسية للمناقشة القانونية . فإنها تقرر أن الكل هو أكبر من أجزائه . فإذا ما اضطلع شخص بإدارة الاجتماعات الديمقراطية وفقاً لهذه المبادئ ، وهو على وعى تام بروح التقليد الديمقراطي ، فهناك احتمال كبير أن تكون الدورة ناجحة . وهذا صحيح ، حتى على الرغم من إمكان وقوع عدد لا بأس به من المخالفات الضئيلة للشكليات الديمقراطية .

#### الفصيلة الثانية :

#### التحديد الأمين للنوايا الحقة :

تنشأ المنظمات لتنفيذ سياساتها . وعلى ذلك فإن توضيح الإرادة الحقيقية للجماعة هو على جانب كبير من الأهمية ، بغض النظر عن الكمال الظاهري للشكليات المستخدمة . وتتمحور المحاكم أيضاً هذا الأمر باهتمام ، ونعني التحديد الأمين للنوايا الحقة .



### الفصيلة الثالثة :

#### التمسك بالمناقشة العادلة الخصبة :

فى اللجان وفى المجالس على السواء ، يمكن تحقيق القيم العليا للعملية الديمقراطية عن طريق المناقشة والمساجلة فحسب. فمن خلال هذا التفاعل اللفظى تنبثق الآراء الجديدة والمبتكرة، وعن طريق المناقشة أيضاً تقوم الجماعات المندرجة ويقوم الأفراد بالدفاع عن حقوقهم بالمنافحة الكلامية عنها. والأسلوب الديمقراطى يضمن لهذه المناقشة أن تكون نظامية وعادلة ، وتلك قيم عليا ، لايجوز أن نخطئها ، ولكن المناقشة ذاتها هى الـب ، فلا تدع فنيات الأسلوب البحتة تعترض طريقك

### الفصيلة الرابعة :

#### حماية حقوق الأقلية :

فالأغلبية ينبغى دائماً أن تحظى باستماع منصف ، فى مؤلف إبسن « حدود الشعب » يهتف الدكتور ستوكمان : « الأقلية دائماً على حق ؟ » وفى هذا مبالغة ولاشك . ولكن الأقلية يمكن بالفعل أن تكون على حق ، أو أن تكون على الأتلى محقة بعض الشيء . فإذا لم تستمع إليها ، فكيف تبين الحقيقة ؟ ولا يقف الأمر عند ذلك ، بل إن الألية التى تحظى باستماع منصف ، ستمحول إلى الطريق وراء سياسة الأغلبية ، حتى على الرغم من انهزام برنامجها الخاص . فالزمرة التى يهمل رأيها دون أن تتاح لها فرصة الدفاع عن رأيها يمكن أن تجتر المرارة زمناً طويلاً.

وما أكثر ما رأى كاتب هذه السطور الاغليات تدوس  
الأقليات قبل أن يبدأ ما يمكن أن يشبه المساجلة الحقة. ويرجع  
هذا - إلى حد ما - إلى الجهل المسرف بالمبادئ الأساسية  
للعملية الديمقراطية ، أكثر مما يرجع إلى سوء الطوية ،  
فكثيرون من الناس يبالغون من سوء فهم الديمقراطية الحد  
الذى يجعلهم يظنون أن الديمقراطية مجرد عملية عد رؤوس  
لأنهم مخطئون تماما ، فالمناقشة هى لب العملية . وإنه لمن أجل  
هذا تتطلب الجمعيات التطوعية فى أغلب الأحوال أغلبية قوامها  
ثلثا الأصوات لإقنال باب المناقشة فى الجلسة ، وإن مناقشات  
الاجان لاتخضع فى جانبها الأكبر لأية قيود .

وغالبا ما تقفل الهيئات التشريعية باب المناقشة فى اجتماعاتها  
بأغلبية الأصوات ، ولكن ذلك يرجع إلى أن نظام الحزبين  
يفترض قيام أغلبية ثابتة بدرجة أو أخرى لأحد الحزبين .  
ولكن حتى فى هذه الحالة فإن الحزبين عادة ما يعامل كل منهما  
الآخر على أساس من الاحترام الضرورى فيما يتصل بحرية  
المناقشة . أما فى حالة الجمعيات التطوعية فمن الأفضل ألا  
تكون هنالك - من حيث وجهات النظر - أغلبية وأقلية  
دائمتان ، وأن تكون هنالك على العكس من ذلك أغلبية وأقلية  
تتغيران بتغير الموضوع .

#### الفصل الخامسة :

#### حماية حقوق الأغلبية :

فالأقلية ، وإن كان ينبغى أن تحظى بالاستماع إليها ،

فإن ذلك لا يستتبع الاستماع إليها إلى ما لانهاية . وعلى وجه الخصوص عندما تكون المعارضة غير معقولة ، أو تكون صادرة عن دوافع تتعارض بوضوح مع المصلحة العليا للمنظمة فإنه ينبغي أن يكبح جماحها . وحتى في حالة ما إذا كانت المعارضة معقولة وصادرة عن دوافع مخلصه ، فإن لها أن تحظى باستماع عادل لا أكثر .

فالديمقراطية تقوم على قاعدة الأغلبية . وعلى ذلك فمن الملائم إقفال باب المناقشة بعد قدر معقول من المساجلة .  
وننتقل الآن إلى قضيتين منجزتين بعض الشيء عن نصوص القوانين واللوائح ، ولكنهما تنعنان بأهمية أساسية في المناقشة الديمقراطية .

#### الفصلية السادسة :

اتمام المناقشة في إطار من العلاقات الانسانية والاقناع :  
ليس الخبز وحده كافيا لحياة الإنسان . إن القواعد تتيح إطاراً عاماً للمناقشة المجدية : ولكنها لا تتيح — ولا تدعى — أنها تتيح — البراعة في إقامة العلاقات بين الأشخاص ، والبراعة في الحديث ، وهما في غاية الأهمية في العملية الديمقراطية ، فينبغي أيضاً تنمية مثل هذه المهارات وممارستها .

#### الفصلية السابعة :

استخدام الذوق السليم :

كثيراً ما يكون على رئيس الجلسة أو على العضو أن يعتمد على حكمه الخاص ليحدد كيف يتصرف . فريثيس

الجلسة هو في الغالب رئيس المنظمة ، ولذا فهو قائد المنظمة ، كما أنه رئيس الجلسة . وأحيانا ما يرى من الملائم أن يتقدم بالنصائح القانونية المترتبة دون أن يغادر كرمى الرئاسة . فاذا ما رغب في أن يناقش المسألة برمتها فإنه بالطبع يتنحى مؤقتاً عن كرمى الرئاسة . وفي بعض الحالات يمكن أيضاً للرئيس أن يسمح بشيء من المناقشة لمسألة ما قبل تقديم اقتراح بشأنها ، وذلك حتى لو كانت الجلسة شكلية . كل ذلك يرجع إلى تقديره الشخصي .

## رئيس الجلسة يعطى الكلمة

في كل « هيئة مداولة » ، حيث تتقرر الأمور بالناقشة يتبعها التصويت ، يمارس رئيس الجلسة سلطة غير عادية : فأى تخطيط يصدر عنه ينعم بقوة الجماعة كلها من ورائه . لأنه في نفس الوقت خادم الجماعة وسيدها : وينبغي له دائماً أن يكون مشغولاً بالنسبة إلى الغالبية التي رفعتة إلى منصة الرئاسة وبالنسبة إلى الأقلية التي من واجبه أن يحمي حقوقها . و « السيد رئيس الجلسة » ، يظل بعيداً عما هو شخصي ، كما يدل لقبه ، وهو يرأس أى اجتماع تتخذ فيه قرارات عن طريق التصويت . إنه يقوم بعمله وفقاً لقواعد النظام الديمقراطي ، ولكن هنالك استثناءات ، ففي أية جماعة تتطلب قراراتها الإجماع أو الاتفاق العام ، قد تكون القواعد الديمقراطية عاملاً معطلاً للتفكير العميق ، وعلى سبيل المثال فإن منظمة دينية في اجتماع سنوي ينبغي لها أن تتبع قواعد الأسلوب الديمقراطي حتى تتجنب الخوض في خصم الأحاديث التافهة والمناقشات العقيمة ، وعلى العكس من ذلك فإن

مجلس الأوصياء لنفس المنظمة الدينية يحتمل أن يجد في هذه القواعد نفسها معوقاً في محاولته الكشف عن خير الوسائل الفعالة لزيادة ميزانية السنة التالية بمقدار ١٠٪ .

حالة توضح هذه النقطة :

والآن دعنا نتأمل رئيس جلسة قديرا وهو يعمل في جماعة يقظة من الأشخاص المهتمين بإدارة الأعمال . المبنى هو مدرسة « ديكسفيل » . هنالك جاستان مستعقدان الليلة ، دعنا نرقب « لس سمول » مدير مدرسة ديكسفيل . إنها الثامنة مساءً إلا دقيقة ، وسيبدأ لس في الموعد المحدد .

يقول « لس » : تبدأ الآن الجلسة . سيقرا السكرتير محضر الجلسة السابقة .

« إذا لم تكن هنالك أية اعتراضات أو تصحيحات ، يعد المحضر موافقاً عليه كما قرئ » .

ألا تلاحظ كيف أن « لس » قد نظر إلى كل واحد من الحاضرين ، ثم انتظر لحظة ليرى هل هنالك استجابة لسؤاله ؟ وهو سيقرا بعد ذلك جدول أعمال الجلسة . ثم فلترقب ما سيحدث إذا كانت الجماعة في أرشر ستريت تقترح أى تغيير فيه .

« سيدى الرئيس ، إنى أقترح أن نناقش أولاً خدمة السيارات العامة في أرشر ستريت » .



ويجب لس: « مثل هذا التعديل كان يمكن أن يكون  
مناسبا واكن ألا يحمل بنا أن نستمع إلى تقارير اللجنة أولا؟  
فهناك لجنة لديها ما تقوله عن خدمة السيارات العامة .  
« هل هنالك من يؤيد الاقتراح بأن تناقش خدمة السيارات  
العامة أولا ؟ . . يبطل الاقتراح لعدم وجود تأييد سنبدا  
جدول الأعمال كما هو » .

أست ترى السيدة التي تجلس إلى جوار لس ، عن  
يساره ؟ إنها مستشارته الديمقراطية . إنها شديدة التشبث  
باستخدام القواعد ، وكل شخص يحترم رأيها لأنها قلما  
تخطئ . واكنك ان تسمعها تتحدث في الاجتماع . فنصحها  
يتم بطريقة شخصية . إنها عادة ما تجتمع باللجنة التنفيذية  
للمنظمة حيث نتحدث إليهم في اسباب كمالهم كيف  
يتجنبون الأخطاء .

دعنا الآن نذهب إلى قاعة الاجتماعات حيث ينعقد  
اجتماع اتحاد تحدت له الساعة الثامنة والنصف مساء . إنه  
الاتحاد العام لعمال المعادن . لقد تعرضوا أخيرا للمصاهب  
وسحبت رخصتهم لمدة سنتين . وإنهم الليلة سيحاولون إعادة  
تنظيم وانتخاب قائمة من الرؤساء .

وسيكون القاضي أوهارا رئيس الجلسة في هذا الاجتماع  
فهو ينعم بسمعة طيبة بين رجال هذا الاتحاد ، كشخص  
لا ينجيب سهمه .

هاهو ذا القاضي أوهارا يضرب بمطرقة إقراراً للنظام :  
يقول القاضي أوهارا ، « والآن ، أول بند من العمل  
هو انتخابكم للرئيس . الرئيس يعطى الكلمة للسيد في الصف  
الخامس » .

« سيدى الرئيس . إني أرشح هنرى جراف » .  
صوت عال من المؤخرة : « لانريد هذا المنافق —  
رئيساً لنا » .

القاضي أوهارا : « هذا الكلام خروج على النظام . ليس  
لأحد أن يتكلم ما لم تعط له الكلمة من الرئيس » .  
وأنت تلاحظ جويبيج ، إنه الرجل الذى صرخ ، تلاحظ  
القاضي يمنحه فرصة ، وهو لا يريد أن يتكلم . كان جوأحد  
الرجال الذين تسببوا فى أن يفقد الاتحاد رخصته منذ عامين ،  
ويغلب على ظنى أننا لن نرى كثيراً من الإخلال بالنظام هنا  
هذه الليلة . والقاضي معروف بنزاهته المطلقة . إنه إلى أن  
أستاذ الكلية الجالس عن يمينه ، وهو يعمل كمستشار  
ديمقراطى له ، كان يعطى دروساً لفصل من أعضاء الاتحاد  
فى القانون الديمقراطى . ومعظمهم يعرف ما يحتاج إليه  
الاجتماع الناجح .

كل مؤيد يقول : نعم

فى المثلىن اللذين أوردناهما . يبدو رئيس الجلسة قائداً  
خبيراً بقواعد النظام ، وبكيفية معاملة الناس . وهو إنما

يستخدم القانون الديمقراطي كأداة ثمينة تعين على إدارة الاجتماع بطريقة فعالة .

والأساس الذى تقوم عليه أية مناقشة هو « الاقتراح » .  
« لئننى أقترح أن تفرض على أعضائنا دولاراً عن كل  
منهم لدفع تكاليف المرطبات » . بهذا يعبر أحد الأعضاء  
عن رغبة .

« لئننى أؤيد عرض الاقتراح » ، وهذا يكشف عن أن  
عضواً آخر يرغب فى مناقشة الاقتراح . ومن الجائز أن  
يكون مناصراً أو معارضاً للفكرة . بحيث إن عضوين قد  
طلبوا بالفعل مناقشة الموضوع ، فعلى الرئيس أن يسمح  
بالمناقشة من المنبر .

ومن الممكن ألا تنطوى المناقشة على التعليقات المناصرة  
والمعارضة فحسب ، وإنما أيضاً على تقديم تعديلات الاقتراح  
ويجوز التصويت أولاً على الصورة الأخيرة للاقتراح . وهكذا  
يتم البت ، عن طريق التصويت ، فى الاقتراح ، كما تم  
تعديله ( ما لم تؤجل مناقشته أو يعطل ) .

وفى معظم الجامعات المنظمة يتم إعداد جدول أعمال  
أو أجندة . ويذهب الباحثون فى القانون الديمقراطى إلى أن  
النظام الذى ينبغى اتباعه هو كما يلى :

( أ ) قراءة المحضر .

( ب ) تقارير الرؤساء واللجان القائمة .

(ج) المسائل التي لم يتم البت فيها :

(د) المسائل الجديدة :

وكما رأينا في الاجتماعين اللذين قمنا بزيارتهم ، كان الأعضاء يخاطبون بعضهم بعضا بالألقاب لا بالأسماء ، بقولهم « السيد » بدلا من « أنت » . وفي هذا ما يؤكد أننا في ظل القواعد الديمقراطية إنما نناقش « آراء » لا « شخصيات » . فمن الممكن أن أمقت بشدة ما نقوله ، ولكنني أحببك كشخص ومن الممكن أن تختلف بشدة مع وجهة نظري ، ولكنك مع ذلك يسرك أن أصبحك إلى الغداء . إن القانون الديمقراطي يحمي علاقتنا الشخصية ونحن نتناقش بطريقة موضوعية في مسائل السياسة التي تعنينا جميعا . والاقتراع السري يعد مثالا للطريقة التي نحمل بها أنفسنا من اللوم الشخصي المحتمل ، ونحن نقوم بالتصويت وفقاً لاعتقاداتنا .

وكل قرار في ظل القواعد الديمقراطية إنما يتم عن طريق التصويت . وحتى حين يعلن رئيس الجلسة : « إذا لم يكن هنالك اعتراض ، يعد المحضر ، كما قرئ ، موافقا عليه » ، فإنه في الواقع يضطاع بأخذ أصوات . فالسكوت علامة الرضا . والقرارات تتم بأغلبية الأصوات ، أو بأغلبية ثلثي الأصوات ، أو بأغلبية ثلاثة أرباع الأصوات ، أو بالإجماع تبعا لأهمية المسألة موضوع القرار .

وعلى سبيل المثال فإن تأجيل النظر في اقتراح ( أ )

تأجيل المناقشة فيه ) يتطلب موافقة أغلبية الأصوات .  
وإقفال باب المناقشة يتطلب أغلبية ثلثي الأصوات .  
أما أغلبية ثلاثة أرباع الأصوات فيمكن أن تلزم في تعديل  
دستور . وأما الموافقة بإجماع الأصوات فيمكن أن تلزم  
لإقرار بعض الامتيازات ، كما هو الشأن في الكونغرس  
بالولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالامتياز الخاص  
بالإمتداد بالتعليقات إلى سجل الكونغرس .

### المعارضون يقولون : لا

في أثناء المناقشة يظل الكلام حقاً لكل عضو بصرف  
النظر عن طبيعة رأيه . ومن الممكن وضع حدود زمنية ،  
ولكن لا يجوز حرمان أى شخص من حق الكلام . ولحماية  
الأغلبية من أقلية معطلة ، يمكن استخدام أية طريقة من  
الطرائق المختلفة لإقفال باب المناقشة . ولكن على أعضاء  
الأغلبية الذين يضيّقون بالصبر أن يلزموا الهدوء ، في أثناء  
العمل بقاعدة « لا يتكلم أكثر من شخص في وقت واحد » .  
وبعد التصويت ، لإقرار اقتراح ، كثيراً ما ترغب « جماعات  
المدافلة » في إعادة النظر في الأمر . وثمة قاعدة ممتازة تحمي  
الأغلبية من هجمات أقلية عنيدة . فالقاعدة تقرر أنه من  
حق عضو صوت في جانب الاقتراح ، وليس غير ، أن  
يقترح إعادة النظر فيه .

في العمل بهذه القاعدة ، كما هو الشأن في جميع الحالات  
الأخرى ، يحسن بأعضاء الجماعات أن يتذكروا أن اتباع

« القاعدة الذهبية » من شأنه أن يفعل الكثير لإسباغ الفاعلية على جميع القواعد الديمقراطية ، فأحدى الجماعات الدينية التي كانت تفسح المجال لمشاحنات صغرى لتتفاقم فتستحيل إلى معارك كبرى ، قد تم تنبيهها إلى أن « العلم » الذي أوقفوا حياتهم على خدمته قد سن قاعدة لهم . ومنذ ذلك الحين فصاعدا أخذوا يجلهم في المسائل الديمقراطية يبعد عن الصخب .



## دور رئيس الجلسة

عادة ما يتم اختيار رئيس المجلس بالانتخاب : ولكن  
سيان كان الرئيس معيناً أو منتخباً ، فينبغي أن يتم اختياره  
بالاستناد إلى كفاياته . وذلك ثلاثاً منها :

### ١ - ما هي علاقاته مع الجماعة ؟

إن الرئيس الحق يحتاج إلى الصلة الوثيقة بجماعته .  
يتحتم عليه أن يعرفهم وأن يفهمهم : وينبغي أن يثقوا بعاداته ،  
وأن يحترموا حزمه . فالنديم يمكن أن يكون الشخصية المطلوبة  
في حفل ساهر ، إذ يغلب عليه ميله إلى إدخال السرور على  
قلوب الجميع . والشخص الهادئ الناعم يمكن أن تكون له  
الحلال الطيبة للكلاب الأليفة ، ولكنه قلما يقتدر على  
مجاراة كلاب الصيد . والسيدة العصبية سيكون لها من النفع في  
كرسي رئاسة الجلسة بقدر ما يكون لها حين تحتل المقعد  
الحلفي في سيارتك .

### ٢ - ما مدى علمه بالأسلوب الديمقراطي ؟

إذا كان لايجوز أن يكون نعمة ، فهو بالتأكيد ليس

كذلك في حالة رئيس الجلسة : إنه يحتاج من المعلومات الدقيقة عن الشكليات أو الأسلوب بما لا يقل عن حاجة صاحبة البيت إلى ذلك في مآدبة تنقيد بالشكليات ، لا لأن الشكليات غاية في ذاتها ، ولكن لأنها تسهم في تيسير العمل والزيادة من فاعليته ، وعليه فإن رئيس المجلس ينبغي أن يكون متفهماً لفلسفة وأهداف الأسلوب الديمقراطي ( حفظ النظام ، وتصريف الأعمال ، وضمان تكافؤ الفرص في وضع القرارات ) ، ومتفهماً أيضاً للوسائل الفنية ( ترتيب العمل ، والاقتراحات الشكلية ، والأساليب القانونية ) التي تتحقق بها هذه الأهداف .

### ٣ - ما هي صفاته الشخصية ؟

من الناحية الفيزيائية ، ينبغي أن يكون قادراً على الكلام بصوت عال بحيث يسمعه الجميع . ومن الناحية العقلية ، ينبغي أن تكون له القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، وعلى فهم الموقف الديمقراطي ، واستخدام الإجراءات الملائمة . وفي بعض المنظمات يمكن تزويده بمستشار ديمقراطي . ولكن إذا كان الأمر بحيث يتحتم عليه أن يرجع إلى هذا المستشار بصفة دائمة قبل اتخاذ القرارات ، فالأجدر به أن يبحث لنفسه عن عمل تجارى ، وأن يسلم مطرقة الجلسة إلى من له دراية بالأمر .

وأهم من هذا كله الصفات النفسية ، من حساسية مرهفة

بالناس ، وتنبه ايس لما ينطق به الأعضاء من المنبر فحسب ،  
وإنما أيضاً لحقيقة مشاعرهم بإزاء ما ينطقون به . والفضائل  
المطلوبة هنا هي الحكم الصائب ، والدوق السليم ، واللباقة  
وعدم التحيز . ولكن هذه الفضائل وحدها لا تكفى للتعبير  
عن حاجة رئيس المجلس إلى القدرة على أن يستشف المزاج  
الراهن للجماعة ، واتجاهات أعضائها . فرئيس المجلس  
« كالجوكى » فى سباق الخيل ينبغى أن يعرف متى يرخى  
العنان ، ومتى يلجأ إلى المهماز .

وإذا ما سلمنا بهذا كله فثمة متغيرات يمكن أن تؤثر فى  
دور الرئيس : حجم الجماعة ، ومدى علمها بالأسلوب  
الديمقراطى ، وتوزع الآراء فيها . فهذه الأمور يتحتم على  
الرئيس أن يتقبلها كما هى . لأنها بمثابة عامل يحدد ما إن  
كانت طريقته فى إدارة الجلسات ستكون أكثر أو أقل شكلية  
ومع ذلك فمن الممكن أن يعدل هذا التعميم تبعاً لمدى ما يبلغ  
إليه أعضاء المجلس من تآلف فيما بينهم ومن ألفة العمل  
المشترك . وعلى الرغم من أننا نعتقد أن المجالس تدار وفقاً  
لقواعد النظام بصورة أكثر صرامة بالقياس إلى اللجان ،  
فهناك مع ذلك جملة من العوامل تفرض على الرئيس الممتاز  
أن يعزف « بالسماع لا بالنوتة » .

#### رئيس المجلس يعمل

كما هو الشأن فى مختلف الأشكال الأخرى للمناقشة ،

يتطلب اجتماع الأعمال « الشكلي » من رئيس الجلسة أن يخطط ، وأن يدير ، وأن يقوم » .

#### ١ - تخطيط اجتماع المجلس

إن الممارسة التقليدية ، التي لا جدال فيها ولا نقاش حولها تزود الرئيس بخطة مقننة يتبعها . وباستثناء الحالات التي يتبع فيها المجلس ، لأسباب قوية ، نظاما خاصا للعمل ، يكون التابع كما يلي :

(أ) إعلان بدء الجلسة بالدعوة إلى النظام .

(ب) قراءة المحضر .

(ج) تقارير اللجان القائمة .

(د) تقارير اللجان الخاصة .

(هـ) المسائل التي لم يتم البت فيها .

(و) المسائل الجديدة .

(ز) أمور مختلفة .

(ح) فض الجلسة .

ويضطلع الرئيس الحكيم بملء هذا الهيكل بملاحظات يدونها في الملخص الذي يعده مشتملا على اللجان التي يعرف أنها قد أعدت تقاريرها ، والترتيب الذي سيدعوها بمقتضاه ، والبنود التي لم يتم البت فيها على نحو ما يبينها محضر السكرتيرية ، وترتيب عرضها على المجلس ، والمسائل الجديدة التي يتوقع إثارتها . وعندما يصبح ذلك ممكنا ، ينبغي أن يتحقق

الرئيس من أن جدول الأعمال المشتمل على هذه البنود الإضافية قد تم توزيعه على الأعضاء قبل الجلسة ، وذلك لعلهم بأن المناقشة تصبح أكثر خصباً وحيوية عندما تتوافر للأعضاء الفرصة للتأمل في المشكلات حيناً من الوقت .

### ٣ - إدارة اجتماع المجلس

هنا قد يحتاج رئيس الجلسة إلى حكمة سليمان ، وإلى صبر أيوب ، وإلى عناد يوشع بن نون والرجال الذين هم دون هؤلاء الأنبياء ، كما هو شأن غالبية الرؤساء ، عليهم أن يدبروا من الفهم الصائب أقصى ما يقتدرون على حشده . وبالإضافة إلى العمليات التفصيلية الخاصة بالاقتراعات ، ومعرفة الشكليات الصحيحة - وهي التي يتحتم على الرئيس الواعي أن يقبل على دراستها كحد أدنى يتأهل به لمنصبه - فإن الرئيس يستطيع أن يملك ثقة المجلس واحترامه بتمسكه بها . القواعد البسيطة في سماحة نفس ، ولباقة ، وحزم .

( أ ) ابدأ الجلسة في الموعد المحدد . وابدأ وفق النظام المألوف متى توافر العدد القانوني .

( ب ) احفظ النظام في الجلسة في جميع الأحوال . اقترح واحد ، ومتكلم واحد ، ومودة للجميع .

( ج ) البت في جميع الفنيات الديمقراطية بالرجوع إلى المستشار الديمقراطي عند الضرورة . ولكن تذكر أن أي

قرار يمكن أن يستأنف من جانب أى عضوين متى وافقت  
أغلبية المجلس .

(د) الاضطلاع بالرئاسة بطريقة غير شخصية ، بل  
وأن يشير إلى نفسه بقوله « الرئيس » .

(هـ) تلاوة كل اقتراح ( أو تكليف السكرتير بتلاوته )  
وذلك بعد تأييد عرضه ، ثم فتح باب المناقشة . وبعد انتهاء  
المناقشة أعد تلاوة الاقتراح قبل إجراء التصويت .

( و ) ومن المستحسن ، وخاصة في الاجتماعات الكبيرة  
الوقوف في أثناء تلاوة الاقتراح ، وعند طرح الأسئلة ،  
وعند إعلان التصويت ؛ وإن كان من الممكن عدم الوقوف  
في أثناء المناقشة .

( و ) إعطاء الكلمة للشخص الذى يطلبها ، مع إعطاء  
أولوية للذين لم يتحدثوا من قبل ، وللذين يعارضون الموضوع  
المطروح للمناقشة ، وذلك في وضع القرارات وتجميع  
المعلومات . ( وإذا ما أراد الرئيس أن يعلق على الاقتراح ،  
أو إذا ما أراد لأى سبب آخر أن يغادر مقعد الرئاسة ،  
فإن الإجراء السليم هو أن يطلب إلى نائب الرئيس أو إلى  
أى شخص آخر من هيئة الرئاسة أن يرأس الاجتماع ) .

( ز ) الاتجاه للتصويت في اقتراح معلق ، وذلك  
لمجرد بلورة تجمع أو إنهائه .



### ٣ - تقويم اجتماع المجلس :

إن نوعاً من التقويم لاستجابات الجماعة بإزاء الجلسة لما يعين على تحسين الجلسة التالية . وإن اجتماعاً قصيراً لأعضاء هيئة الرئاسة في المنظمة ( بحيث يشتمل على زعماء « المعارضة » في حالة الحزبين ) ليعد كافياً في العادة لتبين الوسائل التي تحقق زيادة فاعلية الجلسة دون التضحية بالديمقراطية .

## القانون والأسلوب الديمقراطي

في إنديانا ، اجتمع مجلس مدرسة يتألف من ستة أعضاء لانتخاب مشرف للمدرسة . كان جميع أعضاء المجلس حاضرين ، وانعقد المجلس في الواحدة والنصف بعد الظهر ، وشرح للمنصب شخصان . صوت ثلاثة أعضاء من المجلس لأحد المرشحين ، وصوت الثلاثة الآخرون للمرشح الآخر ، وكان الانتخاب بالاقتراع السري . ومضت عملية الانتخاب طوال العصر والمساء حتى بلغ عدد مرات الاقتراع التي أجراها المجلس ٢٣٦ دون أي تغيير . وعند منتصف الليل غلب على أعضاء المجلس شعور بالفضجر من جراء عجزهم عن الوصول إلى قرار ، ومن ثم انسحب ثلاثة من أعضاء المجلس من المنصة ، حيث كان يجري التصويت ، وجلسوا مع الأشخاص الذين كونوا يشهدون العملية ، وتدل الحالة على أن هؤلاء الأعضاء كانوا يقصدون إلى وقف الإجراءات بتركهم للمنصة .

ولكن تم إجراء اقتراع آخر ، وصوت الثلاثة الباقون

لصالح مرشحهم ، ولم يحظ منافسه بأى صوت وعندئذ أعلنوا فوز مرشحهم فى الانتخاب . وحدث بعد ذلك عندما رفض القائم بالعمل أن يتنحى عن الوظيفة ، أن رفعت دعوى لإثبات أحقية المنتخب فى شغل الوظيفة .

ولقد ظهر أن المحكمة لم تجد أية صعوبة فى الوصول إلى قرار ، فلقد أشار القضاة إلى أنه على الرغم من أن الأعضاء الثلاثة قد غادروا المنصة ، فقد ظلوا حاضرين فى الجلسة ، وعليه فقد كان جميع أعضاء المجلس حاضرين ؛ وحيث إن ثلاثة أعضاء قد صوتوا لمرشح واحد ، ولم يصوت أحد للمرشح الآخر ، فقد أصبح من الجلى توافر أغلبية الأصوات لصالح مرشح واحد . ومن ثم فانتخابه صحيح قانونا ، ويحق له شغل الوظيفة .

### تعريف القانون الديمقراطى :

يتألف القانون الديمقراطى من مجموعة القواعد والمبادئ التى تطبقها المحاكم للبث فى المنازعات - كما فى الحالة التى وصفناها آنفا - المتعلقة باتخاذ الجماعة لقرار .

والمحاكم فى اتخاذها لقرارات تتصل بالقانون الديمقراطى ، إنما تضطلع بواجبها الخاص بحسم المنازعات بين الأفراد فحسب . وتهيئة محاكم لهذا الغرض إنما تعد من أهم الوظائف التى تضطلع بها الحكومة . والحق هو أن مسألة حسم هذه

المنازعات إنما ترجع من الناحية التاريخية إلى ما قبل ظهور عملية التشريع في الحكومات بكثير.

ولكى تتوافر العدالة لأعضاء أية جماعة ، لابد من وجود سلطة ما بحيث يستطيع أى شخص أن يلجأ إليها للبت في مشكلة تتعلق بحقوقه . وهذا يصدق على جميع المجتمعات من أكثرها بدائية إلى أكثرها تقدماً ، وذلك لأن الحكومة إذ تحقق في الاضطلاع بهذه الوظيفة ، فمعنى ذلك أنها تحقق في حماية الضعفاء من الأقوياء ، وحماية المحترمين للقانون من الخارجين عليه .

#### حتى يطبق القانون الديمقراطي ؟

متى وفي أية ظروف تطبق المحاكم القانون الديمقراطي للبت في حالة من الحالات ؟ الجواب بسيط ومباشر . يطبق القانون الديمقراطي عندما تعرض على المحاكم خصومات بين الأفراد أو الجماعات ، خصومات تتعلق بأسلوب اتخاذ الجماعة لقرار . فإن أحد الحقوق التي يتمتع بها الفرد هو حقه في حماية قانون البلاد له ، وعندما يشعر بأنه قد تعرض للأذى بغير حق ، فإن من حقه أن يطلب من المحكمة أن تحميه بقرار يستند إلى القانون .

ويمكن أن يستجيب هذا القانون أو لا يستجيب لصالح من تعرض للأذى ، شخصاً كان أو جماعة . وإليك مثلاً : إن قسيساً في ولاية نيويورك ، عندما عين للمخدمة

في إحدى الكنائس ، جعلته الملايسات يعتقد أنه سوف يحصل على زيادة في مكافأته . ولكنه لم يحصل على الزيادة . وحيث إن القسيس قد أحققه ذلك ، فقد جمع شعب الكنيسة وأفضى إليهم برغبته في زيادة مكافأته .

وعند ذلك تحدث عدد من الأعضاء معلنين عن استحقاقهم لحصول القسيس على الزيادة . وذهب بهم الأمر إلى تمرير طلب اكتاب بقصد جمع المال لزيادة مرتب القسيس . ولكن يبدو أن هذه الخطوة لم تتمخض عن شيء . وزاد حنق القسيس فالتجأ إلى المحاكم ليحصل على أمر يرغم الكنيسة على دفع الزيادة التي كان يتوقعها .

ولكن المحكمة ، عندما استعرضت الوقائع ، توصلت إلى قرار مخالف . لقد كان العامل الأساسي في هذه الحالة هو : هل اتخذ في الاجتماع قرار صحيح ؟ وفيما يتصل بهذا الأمر قالت المحكمة : « إن الطريقة الصحيحة لتوكيد رغبات الأغلبية في « اجتماع مداولة » إنما تكون بنوع من التصويت » .

وأوضحت المحكمة أنها لا يمكن أن تسلم ، استناداً إلى ما قبل في الاجتماع ، بأن ثمة أغلبية من الأعضاء قد قصدت بالفعل أن تضطلع بالتصويت في أمر الزيادة ، وعليه فقد رأت المحكمة بأن ليس للقسيس من حق في الزيادة . ولقد زاد هذا كله من حنق القسيس .

## أين يوجد القانون الديمقراطي ؟

يوجد القانون الديمقراطي في الأحكام الكثيرة التي أصدرتها المحاكم في هذه المسائل ، خلال القرون القلائل الأخيرة . هذه الأحكام إنما هي في تقارير المحاكم . وشأنها شأن كل الأحكام ، فإنها تنشر ، وتتلخص ، وتصنف .

والمحاكم في إصدارها هذه الأحكام ، قد وضعت في اعتبارها بالإضافة إلى أحكامها السابقة ، ممارسات الهيئات التشريعية ، وممارسات الجماعات على اختلاف أنواعها . ويستند الدليل في كثير من الحالات إلى القرارات التي يتخذها رؤساء المجالس في مسائل النظام ، أو إلى قرارات الجماعات التي تم عن طريق استئناف لقرارات الرئيس . ولكن عندما يتم مرة اتخاذ قرار في مسألة ، فإن هذا القرار يصبح قابلاً للتطبيق ، وذلك للبت في الحالات المشابهة التي تنشأ فيما بعد .

والآن ، كيف نشأ القانون الديمقراطي ؟ إنه نشأ تماماً بنفس الطريقة التي نشأ بها القانون العام في مجالات أخرى . فمن القرار تلو القرار نشأ القانون الديمقراطي من حالات واقعية بتت فيها المحاكم ، ومن العسير إثبات ذلك ، لأن القانون تكون في بطء شديد على مدى قرون . وعلى أية حال فإن هذه النشأة يمكن توضيحها ببساطة بالرجوع إلى أمور أقرب إلى الدخول في نطاق شعراتنا .



هـب أننا نلعب مباراة في كرة القدم ، كلنا نعرف القواعد بصورة عامة . والقواعد التي تحكم جميع المواقف تعد مألوقة بالنسبة إلى جميع اللاعبين . ولكن هذا غير كاف . فهناك مواقف لا تحكمها القواعد ، فما نزال بحاجة إلى قاض أو حكم ليتخذ قرارات . فعليه أن يقرر أكانت الرمية إصابة أو خطأ ؟ وهل كان اللاعب قد جانب القاعدة أو لا .

وفي اتخاذه لقراراته ، فنحن نتوقع من الحكم أن يتخذ نفس القرار في الحالات المتشابهة أو المتماثلة . ذلك أنه إذا ما اتخذ قراره بشكل معين لفريق وبشكل آخر لفريق آخر ، أو أنه إذا ما اتخذ قراره في وقت ما بشكل يختلف عن قراره في وقت آخر ، فإننا نحكم بأنه غير عادل .

وحيث يصدر الحكم قراراً بشكل معين في موقف بعينه ، فإننا نصر على أنه ينبغي له أن يتخذ قرارات بنفس الطريقة في نفس المواقف . وهو حين يفعل ذلك إنما يطبق قاعدة اصطلاحها بقرار منه .

ونحن في مجال القانون إنما نذهب إلى ما هو أبعد من ذلك . فنحن نصر على أن رئيس جلستنا يصدر قراره بنفس الطريقة التي أصدر بها الرؤساء السابقون له قراراتهم وعندما يصبح البت في مسألة معينة عادة بطريقة معينة مستقرة ، فإن طريقة البت في هذه المسألة تصبح قاعدة مقررّة ، ومن ثم يتم تطبيقها بعد ذلك بنفس الصورة ، ميان صدر القرار عن

المحكمة ، أو عن رئيس الجلسة في مجلس المدينة ، أو عن رئيس جمعية خيرية للسيدات ، أو عن حكم في مباراة كرة القدم . تلك هي الطريقة التي نشأ بها القانون العام . وهي أيضاً الطريقة التي تكون بها القانون الديمقراطي .

### تطبيق القانون الديمقراطي :

من الخصائص الأساسية للقانون العام أن القرار الفعلي إنما هو قرار يستند إلى الوقائع المحددة أمام المحكمة ، لا إلى الأقوال التي تم الإدلاء بها . وللوصول إلى قرار ، فإن القاضي يقارن الوقائع في حالة بالوقائع في حالة أخرى ، ويستدل من القرار الذي تم اتخاذه في حالة على القرار الذي ينبغي أن يتخذ في حالة أخرى ، وعند تفسير قانون أو قاعدة فإن المحكمة تطبق ألفاظ القانون أو القاعدة على حالة أمامها .

إنها نستطيع تطبيق الألفاظ فحسب بقدر ما يتييسر الأمر ، وعندما لا يكون الموقف العياني مطابقاً للقاعدة أو القانون ، فمن عادة المحكمة أن تلجأ إلى مبادئ القانون العام ، أو إلى تفسيرات القانون التي تضعها المحاكم ، وأن تضطلع بالتدليل من المبادئ التي تنطوي عليها مثل هذه التفسيرات أكثر مما تفعل بالاستناد إلى نص قانون أو قاعدة مكتوبة . ويستطيع المحامي أن يوضح ذلك بقوله إن القوانين التي تخرج على مبادئ القانون العام ينبغي أن تعاد صياغتها .

في أي نوع من المواقف تنطبق القواعد الديمقراطية ؟ إنها

تنطبق على الحالات التي تتخذ فيها الجماعة قرارات ، وتتصالح فيها اختلافات الآراء . إنها تنطبق دون أن يتم بالضرورة تبنيها ، بل ودون أن يعرف أعضاء الجماعة بالضرورة أنهم يخضعون لمثل هذه القواعد . وأى شخص يشعر بأن مصالحه قد تعرضت للضرر يمكنه أن يرفع الأمر الى المحكمة ، والمحكمة في اتخاذها القرار إنما تطبق القانون .

### بوسعك ان نضع قواعدك الخاصة ، ولكن ؟

هل بوسع منظمة تطوعية خاصة أن تبنى لنفسها قواعد خاصة بها ؟ بالطبع بوسعها أن تفعل ذلك ، ومستند المحاكم هاهنا القواعد بقدر ما تكون هذه مسايرة للسياسة العامة ، وتحمى حقوق الأعضاء . وتنحصر الصعوبة في أنه من النادر أن نستطيع أن نجزم مقدما متى تقرر المحاكم أن مصالح الفرد مصونة بصورة عادلة وحققة في ظل هذه القواعد .

وعلى سبيل المثال ، فإن المحاكم ستحمى حق الأقلية في أن تتكلم وفي أن تعرض مشكلاتها . وستحمى المحاكم الحق في « إعادة النظر » حتى ولو لم تتضمن القواعد ذلك . وفي حالة حدثت في ميسورى ، سمحت المحاكم للأغلبية في جماعة بأن تعدل من القواعد التي تم اتباعها ، ولو أن القواعد نفسها تنص على عدم جواز تعديلها إلا بما يزيد على الأغلبية المطلقة . تم ذلك على الرغم من النصوص الواضحة المضادة التي تم تبنيها من قبل .

إن مجموعة من القواعد يتم إعدادها بعناية لهى عون كبير فى إدارة العمل فى ناد أوجمعية : ومن المفيد أيضا أن تكون حدود القواعد ماثلة فى الأذهان :

المبادئ الأساسية فى القانون الديمقراطي

ثمة عدد قليل من المتطلبات الأساسية انبثق منه الكثير من المشكلات فى الجماعات المنتظمة ، مما تسبب فى الكثير من المغازعات القضائية . ومن بين هذه المتطلبات ما يأتى :

١ - ينبغى أن يكون العدد القانونى محاضراً . والمقصود بذلك عدد كاف لتمثيل الجماعة ، والتصرف باسمها ، وهو فى العادة أغلبية .

٢ - ينبغى أن يتخذ القرار بتصويت صحيح ، وهو فى العادة تصويت بالأغلبية .

٣ - أن تكون الجماعة قد تصرف فى اجتماع تمت الدعوة إليه بطريقة قانونية ، وتم الإخطار به فى الوقت الملائم .

٤ - أنه ما من تصرف يصدر وينطوى على جور على حقوق أى واحد من الأعضاء . وتعنى المحاكم بحماية المنظمة وأعضائها . وهذه القواعد الأساسية ملزمة ، حتى وإن كانت متعارضة مع القواعد المتبعة أو اللائحة المتبعة . ويمكن أن تؤدى القواعد واللوائح المتبعة بأعضاء المنظمة

إلى مشكلات قانونية خطيرة إذا لم تكن مسيطرة للقانون الديمقراطي .

### التصويت بالأغلبية :

ولنقف برهة لنوضح واحدة من هذه المشكلات : ينحصر المطلب الأساسي للقانون الديمقراطي في أن ما يلزم ليس أقل من أغلبية الأصوات . ومع ذلك يبدو أن بعض الأشخاص قد استشعروا أنه أكثر ديمقراطية وأكثر أمنا ، أو لعل هنالك مزايا أخرى ، أن يطالبوا بما هو أكثر من الأغلبية ، ربما أغلبية ثلثي الأصوات ، أو بأغلبية ثلاثة أرباع الأصوات ، وذلك لاتخاذ قرارات معينة .

ولا يبرر تحليل الوقائع مثل هذا الاستنتاج ، فحيث يطلب تصويت بالأغلبية ، فإنه يترتب على ذلك بالطبع أن الجانب المنهزم إنما هو أقلية . وحين يطلب ثلثا الأصوات ، فمعنى ذلك أن إرادة الأغلبية يمكن أن تنهزم بتأثير صوت واحد يزيد على الثلث في الجانب المعارض . وفي حالة ما يطلب ثلاثة أرباع الأصوات ، فإن إرادة الأغلبية يمكن أن تنهزم بتأثير صوت واحد يزيد على الربع في الجانب المعارض .

وهذه المتطلبات لما يزيد عن أغلبية الأصوات إنما تؤدي إلى منح الأقلية سلطة مهيمنة . ومن المستحسن ألا تكون الهيمنة للأقلية ، اللهم إلا في حالات جده خاصة . ويمكن القول بلا جدال بأن سياسة القانون العام هي أن المطلوب فحسب هو أغلبية الأصوات ، اللهم إلا إذا كان هنالك مطلب خاص يحتاج إلى تفويض استثنائي من أغلبية أكبر .

## وضع الأسلوب الديمقراطي موضع التنفيذ

ماهى العلة فى أهمية الأسلوب الديمقراطى ؟ ذلك لأن التنظيم مسألة هامة . فالأسلوب الديمقراطى هو مجموعة القواعد الخاصة بالجهود المتعاونة التى تعمل بفضلها الجمعيات التطوعية .

ولكن الأسلوب الديمقراطى ليس مجرد شكل أو طقس من الطقوس . إنه معين على تحقيق أهداف الجماعة فى عدالة وتناغم وسرعة .

والأسلوب الديمقراطى إنما هو منطقى وجوهري ، برز ونما عبر قرون من الخبرة . وإن مبادئه وقواعده واحدة تقريباً فى جميع الأمم المتحررة على وجه البسيطة . وحتى القبائل البدائية تتبع قواعده الأساسية . ففى أمريكا نجد اقتراح « تحديد المناقشة » . وفى إحدى القبائل الأفريقية يتحدد حق الشخص فى أن يتكلم بقدر ما يستطيع الاستمرار فى الوقوف على قدم واحدة ؟ !

وفى إحدى الجماعات بأمريكا الجنوبية يتسلم المتكلم



فرعاً يتم إشعاله من موقد المجلس . فتمتى تم احتراق الفرع  
انتهى حق الشخص في الكلام . ( من المحتمل أن المتحدثين  
الشعبيين يمنحون أكثر الأغصان اخضراراً ، على حين تذهب  
الأفرع اليابسة السريعة الاشتغال إلى الأشخاص المولعين  
بالاستماع إلى أنفسهم ) .

والأسلوب الديمقراطي مصدران : فالمصدر الأول هو  
القانون . وإنى لأوافق تماماً على ما كتبه بول ماسون خاصاً  
بهذه النقطة في المثال السابق .

وأما المصدر الثاني فهو الممارسات الواسعة الانتشار  
والتقاليد المرعية ، خلال أزمان طويلة ، من جانب الجماعات  
التطوعية الكبيرة في بلادنا .

فما من شخص يستطيع أن يستحدث واحدة من قواعد  
الأسلوب الديمقراطي ، وما من شخص يستطيع أن يغير  
واحدة . إنه يستطيع أن يفسر القانون ، والتطبيق السائد  
منذ زمن طويل فحسب . وإن الفهم العميق لمبادئه الأساسية  
القليلة ليغنى عن ضرورة الحفظ الحرفي لقواعده .

ماهى الاجتماعات التى يمكن أن تفيد من الأسلوب  
الديمقراطى؟ إنها أى اجتماع يرغب أعضاؤه فى إنجاز الأعمال  
فى فاسلية وطبقاً للقانون . ولقد أقرت المحاكم بأن أى  
اجتماع لتصرف الأعمال إنما يخضع لقواعد القانون  
الديمقراطى .

إلى أى حد تكون هنالك حاجة للأسلوب الديمقراطي في « الاجتماع » ؟ إنه القدر الذى يكفى لجعل الإجراءات واضحة وقانونية فحسب ، فنحن نود أن تكون لنا ثروة ضخمة من الألفاظ ، ولكننا لا نستخدم فى كل وقت كل الألفاظ التى نعرفها . ومع ذلك فإننا نحتاج إلى معرفة الكثير من الكلمات حتى نستطيع أن ننتقى الكلمة المناسبة لكل موقف . وكذلك ينبغي أن تكون لنا معرفة كاملة بالأسلوب الديمقراطي ، ولكن يجدر بالجماعة أن تحرص على أن يظل الأسلوب من البساطة ما أمكن .

#### كيف يتم عرض الآراء ؟

يتيح الأسلوب الديمقراطي خطة مرنة لاجتماعات الأعمال . كما أنه يتيح طرائق مرنة لإنجاز الأعمال ، فالأعمال يتم إنجازها فى ثلاث خطوات بسيطة :

١ - عرض رأى .

٢ - النظر فى رأى .

٣ - البت فى رأى .

فإذا كان لديك رأى ، محدد ، فإنك تتقدم باقتراح تبدؤه بقولك : إني أقترح ... وليس من السهل وضع اقتراح فى صيغة جيدة . فذلك يتطلب عناية وفكراً ، ولكن لاقتراح الجيد المصياغة يحقق توفيراً فى الوقت وينق من الالتباس .

ولنفترض الآن أنك ترغب في عرض مشكلة ، أكثر مما ترغب في عرض رأى محدد . فجماعتك في حاجة إلى المال . إنك ترغب في الحصول على مزيد من المال ، ولكنك لست على ثقة من أى الوسائل أفضل لتحقيق ذلك . تستطيع أن تعرض فكرتك على النحو التالى :

إننا في حاجة إلى المزيد من المال بطريقة ما . إنى أقترح مناقشة غير شكلية لمشكلة « زيادة مالىتنا » .

والموافقة على هذا الاقتراح تتيح للاجتماع أن « يمضى فى مناقشة غير شكلية » ، بمعنى أن كل عضو يستطيع أن يتكلم أكثر من مرة ، وأنه يمكن للمناقشة أن تتعرض لآلية طريقة من طرائق جمع المال . وعندما تبدأ الآراء فى التبلور حول خطة محددة لتدبير المال ، فإنه يمكن إنهاء المناقشة غير الشكلية باقتراح من قبيل : إنى أقترح إقامة حفل عشاء لجمع المال فى « النادى » فى الثانى والعشرين من سبتمبر ، وأن نجعل قيمة الاشتراك خمسين قرشاً . وتقديم مثل هذا الاقتراح ينهى بصورة آلية المناقشة غير الشكلية ، ومن جديد يبدأ تطبيق القواعد العادية للمناقشة .

وثمة طريقة أخرى للحصول على اقتراح مدروس ، هى إحالة المشكلة إلى لجنة لدراستها وإعداد التوصيات .

**كيف يتم النظر فى الآراء**

عندما يتم تقديم رأى فى الاجتماع ، تبدأ المرحلة الثانية

- ونعني النظر في الرأي - والشرط الحيوي الأساسي للمناقشة  
المثمرة هو الرغبة الصادقة في إمعان الفكر والتأمل :

ويتطلب النظر في رأي ماعقلية متفتحة ، قادرة على  
التأمل ، كما يتطلب رغبة في الانتماع . وتستند المناقشة إلى  
عدد قليل من المبادئ الجوهرية . أحد هذه المبادئ هو أن  
لكل عضو حقاً مساوياً للآخرين في أن يناقش . ومن واجب  
الرئيس أن يحقق جواً من المودة والصادقة ، مما يشجع  
الجميع على ممارسة هذا الحق .

ومبدأ أساسي ثانٍ ينحصر في أن كل قضية مقدمة  
للنظر ينبغي أن تنال حظاً كاملاً من المناقشة الحرة . ومن ثم  
فكل عضو من الأعضاء الحاضرين ينبغي أن يكون مهيئاً  
لسماع المناقشة كلها ، وأيضاً للإسهام فيها إذا ما رغب في  
ذلك . والمناقشة الحتمية ، كما تتيح تكافؤ الفرص ، ينبغي أن  
تجرى في حضرة الجماعة كلها ، حتى يكون كل عضو على  
علم بكل واقعة وبكل رأي تم عرضه . وتقرير لجنة من  
اللجان ، كما يكون صحيحاً ، ينبغي أن تتم مناقشته  
والتصويت عليه في اجتماع من اجتماعات اللجنة . إن هذا  
التقرير لا يمكن عمله بالاستشارات الفردية لعضو من أعضاء  
اللجنة . ويصدق هذا على القرار الذي تتخذه أية جماعة .

وثمة مبدأ ثالث من المبادئ الجوهرية هو حق كل عضو  
في أن يعرف قبل التصويت جوهر المشكلة المعروضة على المجلس .

وثمة مبدأ رابع يتحتم على الرئيس أن يراعيه بقوة ،  
هو أن الآراء ، لا الأشخاص ، هي موضوع المناقشة . فأى  
عضو يستطيع أن يهاجم أى رأى فى أية عبارات قوية يشاء .  
ومن حقه أن ينعته « بالسخف » ، وبأنه « خطر على جماعتنا » .  
ولكن ليس له بأى حال أن يعلق على صاحب الاقتراح ،  
أو على أى عضو آخر .

ولقد قرر « ما كولى » أن الناس لا يقتدرون على البت  
فى أية مشكلة بصورة صحيحة إلا حين يناقشونها مناقشة حرة .  
وهناك من الآراء بالطبع ما لا يحتاج إلى مناقشة ، أو يحتاج  
إلى القليل منها ، للوصول إلى اتفاق ، فى حين أن منها ما يحتاج  
إلى مناقشة طويلة .

#### هل المناقشة واجب محتوم ؟

فى كل منظمة يوجد أعضاء ممن يولعون بالكلام ، وآخرون  
ممن لا يقبلون عليه . وينص القانون الديمقراطي على أنه من  
واجب كل عضو ينضم إلى جماعة أن يشارك فى النظر فى كل  
اقتراح ، وفى التصويت عليه ، ولكن ليس من واجبه أن  
يتكلم ، اللهم إلا حين يرغب فى ذلك . فإذا ما اقتصر أحد  
الأعضاء على الاستماع ، ووزن الوقائع والحجج ، والتصويت ،  
فإنه يكون قد أتم التزاماته كعضو .

ومساهمة الجميع فى المناقشة - وإن تكن مستحبة من  
الناحية النظرية - إلا أنها غير عملية إلا فى الاجتماعات الصغيرة .

والأشخاص الذين يضطلعون بدور إيجابي في المناقشة عادة ما يعبرون عن وجهات النظر المختلفة في الموضوع . فلا يبقى للكثيرين غير قليل مما يمكن أن يقال ، اللهم إلا « وأنا أيضا » أو « ولا أنا أيضا » .

بل إن الأعضاء المستمعين هم في موقف أفضل من القلة المتكلمة من حيث وزن الحجج واتخاذ القرارات . إنهم يمارسون هذا النوع من الفصاحة ، وهو نوع جدير بالحين يضطلعون بالتصويت . فهم في عملية التصويت إنما يعبرون بطريقة قوية وفعالة عما يرونه في الاقتراح المعروض . ويمكن أن تفيد الاجتماعات من المستمعين كما تفيد من المتكلمين ، وإنه لمن الأهمية بمكان أن يدرك المستمعون أنهم يلعبون دورهم في الاجتماع .

#### الإسهام في المناقشة

إذا رغب عضو في أن يشترك في المناقشة ، فثمة وسائل مختلفة للإسهام فيها غير إلقاء « كلمة » . والعضو المتمسك في أية مناقشة إنما هو هذا الذي يستطيع أن يستمع ، ويزن الموقف في أية لحظة ، ويتقدم بالإسهام النوعي الملائم الذي يتطلبه الموقف .

وعلى سبيل المثال ، إذا كنت متحيرا في شيء قليل ، أو في شيء لم يعرض له أحد ، فأتوجه سؤالا . وهناك احتمال كبير في أن يكون كثير من الأعضاء الآخرين متحيرين



فى نفس الأمر ، وسىكونون من الشاكرين لك حين  
يسمعونك تنطق بتساؤلهم . فسؤالك هو ولا شك إسهام واضح .  
وإذا التبس معنى عبارة من العبارات فلتقف وتوضحه  
وإذا اعتقدت أن إجراء تعديل فى اقتراح سيؤدى إلى المزيد  
من الاتفاق ، فلتقترح تبديلاً . وإذا كان اقتراح يبعث على  
اللبس بسبب اشتغاله على عدة أجزاء ، فلتطلب النظر فى كل  
جزء على حدة .

وإذا توقفت المناقشة عن أن تكون موضوعية ، وغلب  
على الأعضاء توتر الأعصاب ، فلتحاول إبداء ملاحظة  
فكهة ، أو ذكر قصة قصيرة . فإن هذا غالباً مايساعد على  
تخفيف حدة التوتر ويعين على تحقيق الاتفاق .

وفى أحد الاجتماعات ، منذ وقت قريب ، كان الأعضاء  
يناقشون رأياً ينصب على إنشاء هيئة رياضية جديدة للمنظمة .  
ومضت المناقشة مايزيد على الساعة ؛ واستولت العصبية على  
الأعضاء حتى أصبحوا غير قابلين للتصالح .

وأخيراً نهض عضو من الصفوف الخلفية ، وأخذ  
يتحدث فى بطله والابتسامة تعلو شفثيه : « سيدى الرئيس ،  
إننا أشبه ما نكون « بأمر أربع وأربعين » التى تحدث عنها  
إبراهيم لنكولان : لقد كانت أم أربع وأربعين تحمل اسم سيريل .  
كانت أرجل سيريل تريد فى نفس الوقت أن تتجه فى  
اتجاهات مختلفة . وعندما اعتزم سيريل أن ييمم ناحية الشرق

التماسا لصخرة أكثر دفئا ، وقر رأى الأرجل الأمامية على أن تتجه إلى الجنوب ، وقر رأى الأرجل الخلفية على أن تتجه إلى الشمال ، والأرجل الوسطى أخذت تدور حول نفسها بغير وجهة . »

« وذات يوم قال سيريل ، وقد غلبه اليأس ، يخاطب أرجله : « أيتها الأرجل ، إنكن مصرات على السير في اتجاهات مختلفة ، وعلى ذلك فليس بوسعى أن أذهب إلى أى مكان . وإنما يتحتم على أن أقف حيث أنا لأرتجف من البرد . »

عند ذلك ضحك الجميع وصاح أحد الأعضاء فى مرح : « لو استطاع سيريل حل مشكلته فإننا سنستطيع كذلك . »  
وهناك طريقة أخرى لتخفيف التوتر تنحصر فى اقتراح استراحة قصيرة ، أو فى إحالة المشكلة إلى لجنة .

وإذا حاد المتكلم عن الموضوع ، فانهض وفقا لقواعد النظام ، ووجه فى لباقة نظر الرئيس إلى الأمر ، أو وجه سؤالا فى صورة استجواب ديمقراطى ، وذلك بقصد حمل المتحدث على الرجوع إلى الموضوع .

وإذا كانت هنالك عدة آراء مختلفة ، فلتوجه الأنظار إلى الوقائع التى يتفق عليها الجميع . فإن مجرد نقطة اتفاق واحدة يمكن أن تكون أساسا لمزيد من الاتفاق . تلك هى

قليل من كثير من الوسائل التي تستطيع بها أن تسهم في مناقشة دون أن « تلقى كلمة » .

### كيف يتم البت في المسائل ؟

إن اتخاذ القرارات هو العنصر الثالث الهام من عناصر الأسلوب الديمقراطي . وهو يتم بأخذ الأصوات .

وليست هنالك أية طريقة لتحديد قرار الجماعة بصورة أكيدة غير طريقة أخذ الأصوات . وليس من الممكن فرض أى اتفاق بغير أخذ الأصوات .

قام مهندس معمارى بعمل تصاميم أولية لمبنى ناد ، وقدم التصاميم إلى مجلس المديرين لاعتمادها . قال رئيس الجلسة :

« إنها تصاميم رائعة ، وينبغي للنادى قبولها » . ووافق المديرون الآخرون مقترحين بعض التعديلات . وابتهج لذلك المهندس المعمارى .

إنه لم يسمع أكثر من ذلك . وفي النهاية رفع قضية من أجل الأتعاب . وقالت المحكمة في رفضها لدعوى الأتعاب : « لم يكن هناك أى أخذ للأصوات ، ومن ثم فالتصاميم لم يتم قبولها . إن ما قيل كان مجرد تعبير عن الأفكار . ولم يتخذ أى قرار محدد ، إذ لم يكن هنالك أى تصويت » .

والتصويت يمكن أن يكون بالصوت المنطوق ، أو برفع الأيدي ، أو بالوقوف ، أو بالاقتراع السرى ، أو ببدء

الاسماء . وفي المسائل الروتينية يمكن أن يتم التصويت «بالموافقة الإجماعية» .

### قرارات الأغلبية

إن الموافقة الإجماعية هي الخاتمة المثلى لأية مناقشة . ومع ذلك فكثيراً ما يكون هذا القرار مستحيلاً . أية نسبة من الأصوات تلزم لاتخاذ قرار؟ وكم عدد الأعضاء الذين يمكنهم أن يتخذوا قراراً عن الجماعة ؟

لقد كتب جينرسون يقول : «إن المبدأ الأول من مبادئ النظام الجمهوري هو أن قرار الأغلبية يمثل القانون الأساسي لكل مجتمع يقوم على المساواة في الحقوق . إن النظر إلى إرادة الجماعة ، كما يتم إعلانها بأغلبية صوت واحد ، على أنها مقدسة قداسة الإجماع التام هو أول الدروس كلها في الأهمية ولكنه آخر الدروس التي يتم تعلمها بصورة مكتملة . وهذا القانون ، إذا لم يتم احترامه ، فلن يبقى هنالك قانون غير قانون القوة » .

وأخيراً فإنني أقتبس من أحد مؤلفاتي ( ١ ) . إن المقدمة التي كتبها هارولد بيرتون عضو المحكمة العليا بالولايات المتحدة ، هي من أدق ما عرفت في مجال القانون الديمقراطي .

---

(١) Standard Code of Parliamentary Procedure, Alice Sturgis.

New York, McGraw Hill Book Co., 1951.

يقول بيرتون : « إن القانون الديمقراطي جوهرى ،  
للمحكم الذاتى الكفء . إنه يعين أية جماعة على أن تحزم  
أمرها . إنه يقود إلى الكشف عن أهم الأسس المشتركة  
للائتفاق بأسرع وأعدل وأذكى ما يمكن » .

« والشعوب الحرة تحسن الصنيع إن «ى تعلمت عناصر  
هذا القانون مع حروف الهجاء ، وإن هى استخدمتها فى  
رسم سياسة أية جماعة من الجماعات ، ابتداء من فريق  
للكشفة إلى « برلمان الجنس البشرى » ويتيح مثل هذا الأسلوب  
للسعوب الحرة أن تتبع سياسة موحدة ، وأن تحتفظ مع ذلك  
بأقصى قدر من الحرية الفردية ، يتمشى مع الصالح العام .  
إنه مفتاح سحرى ثمين إلى السلام والخير » .

## صدر من هذه السلسلة

- ١ - العلاقات العامة الناجحة
  - ٢ - كيف تدير المناقشة
  - ٣ - تدريب قادة الجماعات
  - ٤ - كيف تستخدم الوسائل التعليمية
  - ٥ - كيف تعمل الجماعات
  - ٦ - تقويم الأسلوب الديموقراطى فى المؤتمرات
  - ٧ - التخطيط من أجل برامج أفضل
  - ٨ - التدريب فى مجال العلاقات الانسانية
  - ٩ - العمل مع المجتمع
  - ١٠ - العمل مع المتطوعين
  - ١١ - الحصول على الأعضاء والاحتفاظ بهم
  - ١٢ - تنظيم الحلقات الدراسية والتدريبية
  - ١٣ - المؤتمرات المثمرة
  - ١٤ - تعليم الكبار
  - ١٥ - الاشراف والاستشارة
- ترجمة مصطفى حسنى على  
ترجمة الدكتور سيد عبد الحميد  
مرسى  
ترجمة الدكتور محمد عماد الدين  
اسماعيل  
ترجمة فوزية احمد جاد  
ترجمة الدكتور محمد الهادى  
عفيفى  
ترجمة عبده ميخائيل رزق  
ترجمة الدكتور سيد دياب  
ترجمة الدكتور عبد المنعم شوقي  
ترجمة هدى محمد بدران  
ترجمة زهيان حنا بخيت  
ترجمة سيد محمد غنيم  
ترجمة الدكتور رشدى فام  
منصور  
ترجمة فؤاد فوزى حنين  
ترجمة الدكتور سيد عبد الحميد  
مرسى  
ترجمة الدكتور جابر عبد الحميد  
جابر



- ١٦ - كيف تصبح عضواً في مجلس الإدارة  
ترجمة سيد اسماعيل محمد
- ١٧ - كيف تساعد الآخرين  
ترجمة فوزية محمد بدران
- ١٨ - كيفية التخطيط للمؤتمرات وإدارتها  
ترجمة بهجت عبد الفتاح
- ١٩ - نحو مجالس ولجان أفضل  
ترجمة الدكتور محمد لبيب النجيجي
- ٢٠ - أسلوب العمل في مجلس الإدارة واللجان  
ترجمة مصطفى حسنى على
- ٢١ - نحو قادة عصريين  
ترجمة الدكتور يوسف الشيخ
- ٢٢ - كيف تستعمل الوسائل السمعية والبصرية  
ترجمة الدكتور مصطفى بدران
- ٢٣ - التوجيه التربوى لكبار السن  
ترجمة الدكتور محمد عبد المنعم نور
- ٢٤ - كيف نعد قادة أفضل  
ترجمة الدكتور حسن حمدى الطوبجى
- ٢٥ - كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرارات  
ترجمة محمد محمود الشريف
- ٢٦ - العمل مع جماعات الشباب  
ترجمة الدكتورة عائشة الهادى



## هذا الكتاب

الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب لصالح الشعب ،  
وليست الديمقراطية في حقيقتها الا توكيدا لسيادة الشعب  
بمجموعه ، ووضعها للسلطة كلها في يده من اجل تحقيق  
اهدافه . والحرية اساس جوهري وضروري لكل بناء  
ديمقراطي ، ففي كل منظمة ديمقراطية تتوافر روح  
الحرية ، والتعاون ، والاستعداد لتقبل مسئولية العمل  
والتطوع لخدمة الجماعة ، بدلا من التسلط او الجبر  
او التحكم في شئون افراد الجماعة . . والاسلوب الديمقراطي  
مادة اساسية لا غنى عنها ، ليس في اعداد القادة فحسب ،  
ولكن في تربية المواطن واعداده ايضا .

ولقد اصبحت المشكلات العالمية والمحلية تعالج في  
مؤتمرات دولية واقليمية ومحلية وتدار باسلوب ديمقراطي  
متعارف عليه يسمح للأعضاء بابداء الراى وتبادل وجهات  
النظر .

وان تقدم الوعي القومى وما يصحبه من انتشار  
للروح الديمقراطية في أرجاء الوطن العربى ، يجعل  
ماسة الى مثل هذا المرجع للقارىء العربى .

Bibliotheca Alexandrina



0240274

